

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza společnosti Partners Financial Services, a. s.
Strategic analysis of the Partners Financial Services, a. s., Company

Student: Bc. Markéta Káňová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Káňová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Strategická analýza společnosti Partners Financial Services, a. s.
Strategic Analysis of the Partners Financial Services, a. s. Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura strategické analýzy
 3. Prezentace společnosti
 4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti
 5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. 2nd ed. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

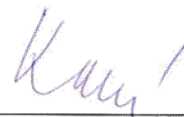
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 1.5.2020


.....
Bc. Markéta Kaňová

Obsah

1. ÚVOD	7
2. TEORETICKÁ ČÁST	8
2.1. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	8
2.2. PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	9
2.3. SLOŽKY STRATEGICKÉHO ZAMĚŘENÍ PODNIKU	10
2.4. STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	12
2.4.1. PEST analýza	12
2.4.2. Porterův model pěti sil	13
2.4.3. Metoda „4C“	16
2.4.4. Tvorba scénářů.....	16
2.5. STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	18
2.5.1. Evaluace stávající strategie.....	18
2.5.2. Analýza hodnotového řetězce.....	18
2.5.3. Analýza firemních faktorů.....	19
2.5.4. BCG matice.....	25
2.5.5. Analýza 7P.....	26
2.5.6. Analýza 7 S.....	28
2.6. NÁSTROJE A PŘÍSTUPY KE GENEROVÁNÍ STRATEGIÍ.....	30
2.6.1. SWOT analýza	30
2.6.2. Identifikace Porterových generických strategií.....	32
2.6.3. Ansoffova matice	33
2.6.4. Blue ocean strategie	34
2.6.5. Defenzivní a ofenzivní strategie	35
2.7. VOLBA OPTIMÁLNÍ STRATEGIE.....	35
2.8. IMPLEMENTACE STRATEGIE	36
2.9. KONTROLA A MONITORING STRATEGIE	37
3. PREZENTACE SPOLEČNOSTI	38
3.1. HISTORIE	38
3.2. VÝVOJ SPOLEČNOSTI	38
3.3. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	39
3.4. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	41
4. STRATEGICKÁ ANALÝZA V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ SPOLEČNOSTI	42
4.1. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	42
4.1.1. PESTLE ANALÝZA	42
4.2. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	50
4.2.1. 7 S ANALÝZA	51
4.2.2. FINANČNÍ ANALÝZA	58
4.2.2.1. HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY	58
4.2.2.2. POMĚROVÉ UKAZATELE	60
4.3. SWOT ANALÝZA	63
5. VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ.....	67
6. ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	70

1. Úvod

Téma této práce bylo zvoleno na základě mé pracovní zkušenosti ve společnosti Partners. Podstatné bylo, ať je mi téma blízké a může být i užitečné pro danou společnost, ale ať mě i psaní diplomové práce baví a je to v rámci mého studijního oboru management. I společnost, kterou budu zkoumat, jsem si nevybrala náhodou, ale je to společnost se kterou pracovně spolupracuji už více než 5 let a je to pro mě i společnost u které do budoucna plánuji zůstat. A tak mě napadlo, že by bylo zajímavé se podívat takříkajíc pod pokličku a zjistit, jak si na tom firma opravdu stojí. Firmu z mé zkušenosti vnímám jako silného hráče na finančním trhu, a tak očekávám, že i výsledky strategické analýzy budou příznivé.

Cílem této diplomové práce je, na základě provedené strategické analýzy, posoudit aktuální situaci firmy a jejího okolí. Tyto informace mi poté budou sloužit k vypracování návrhů a doporučení.

V první části diplomové práce se zaměřím na teoretickou část diplomové práce, kde rozeberu proces strategické analýzy a pak konkrétní části strategické analýzy jako je analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza a další. Zakončení teoretické části je věnováno volbě optimální strategie a její následné implementaci.

Praktická část se pak zaměří už na konkrétní firmu, a to Partners Financial Services, a.s., její vývoj a historii a pak už na jednotlivé části strategické analýzy. Začnu s analýzou vnějšího prostředí, ať zjistím, jak vnější faktory ovlivňují firmu, a proto jsem zvolila PESTLE analýzu. Pak přistoupím ke zkoumání vnitřních faktorů a pro tuto analýzy jsem si vybrala metodu 7 S, která zkoumá 7 klíčových faktorů úspěchu firmy, které jsou navzájem propojené. Předposledním dílem skládanky je finanční analýza, kde rozeberu základní ukazatele jako je ROA, ROE a ROCE a další a porovnáám je v horizontu 4 let. Závěrem shrnu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do SWOT analýzy, ze které pak budu i vycházet při zhodnocení situace celé firmy.

V závěru shrnu výsledky strategické analýzy a zhodnotí, zda se mi má očekávání potvrdila a firma je opravdu po všech stránkách stabilní a silná, nebo zjistím, v jakých ohledech má ještě prostor ke zlepšení, a ještě kus cesty před sebou.

2. Teoretická část

V rámci teoretické části budou představeny nejdůležitější pojmy související se strategickou analýzou, jako je strategické řízení a jeho složky. Následně budou představeny dvě oblasti zkoumání strategické analýzy – vnitřní a vnější prostředí, resp. metody prostřednictvím kterých se tyto oblasti zkoumají. Rovněž budou představeny nástroje pro generování strategií. V poslední části budou popsány kroky, jež je nutné provést po procesu generování strategií, tzn. volbu optimální strategie, implementaci strategie a její kontrolu a monitoring.

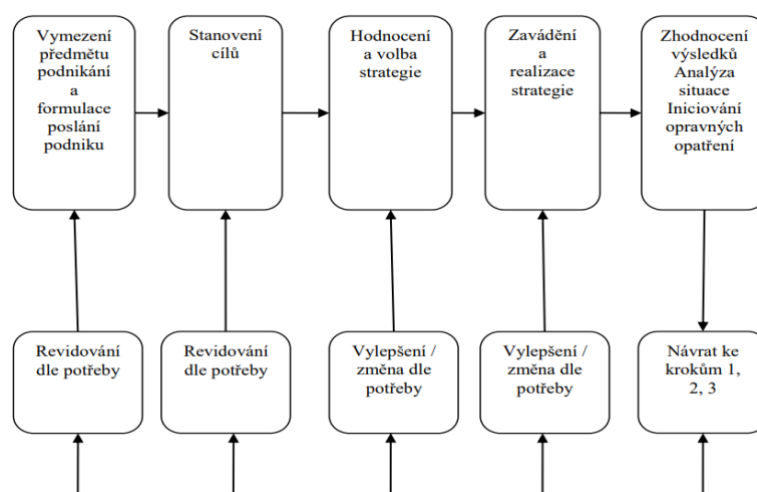
2.1.Strategické řízení

Podle Fotra (2012) představuje strategický management proces dlouhodobého směřování podniku jako celku, resp. jeho jednotlivých částí. Jedná se o soubor veškerých aktivit, rozhodnutí a instrukcí, jež vytvářejí soulad vnějšího a vnitřního prostředí podniku s cílem dosáhnout nadprůměrné výnosy a získat strategickou konkurenční výhodu.

Jiný náhled na problematiku strategického řízení poskytuje Thompson (2001), který definuje strategický management jako souhrn postupů realizovaných vedoucími zaměstnanci s cílem dosáhnout požadovaných cílů. Jedná se o neustálý proces, který sleduje dosahování stanovených cílů a v případě, že realizované činnosti k tomuto cíli nevedou, tak dochází k revizi požadovaného cíle nebo realizované strategie.

Thompson (2001) dále uvádí, že v prvním kroku musí podnikatel formulovat poslání podniku, dále dochází ke stanovení cílů, pro jejichž realizaci je potřebné identifikovat, zhodnotit a zvolit si optimální strategii. Vybraná strategie je následně zavedena a realizována, později dochází k jejímu zhodnocení a případným nápravným opatření. V případě, že mezi zjištěnými a požadovanými výsledky je zaznamenána odchylka, tak dochází buď ke změně poslání podniku, stanovených cílů nebo procesu hodnocení a volby strategie. Proces strategického řízení zachycuje obrázek č. 1.

2.1 Obrázek Proces realizace strategického managementu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Thompson (2001)

Tichá s Hronem (2007) upozorňují, že strategický management neslouží pouze k identifikaci dlouhodobých cílů, nýbrž se jedná o složitou manažerskou disciplínu zahrnující řadu činností vedoucí k rozhodování a následné snaze naplnit požadované cíle, resp. k naplnění těchto cílů směřovat. Strategické řízení představuje komplexní proces řízení podniku zahrnující specifikaci mise, vize i cílů podniku včetně stanovení podnikových plánů. Nedílnou součástí strategického podnikového řízení jsou projekty, programy a různá opatření, prostřednictvím kterých dochází k naplňování cílů podnik. Aby byl podnik schopen efektivně provádět strategický management, tak musí umět řídit své projekty, což zahrnuje mimo jiné i tvorbu harmonogramů, které se podílejí na specifikaci a časovém ohraničení jednotlivých činností, resp. realizace dílčích cílů vedoucích k naplnění strategických cílů podniku. Rovněž je potřebné stanovit vhodné metody pro kontrolu plnění realizovaných činností.

Dle mého názoru je pohled všech autorů na problematiku strategického řízení správný, ale nejvíce se ztotožňuji s vysvětlením strategického řízení autory Tichou a Hronem, jelikož ti ve vysvětlení pojmu pracují i s procesem rozhodování, který je dle mého názoru základním kamenem strategického řízení.

2.2. Proces strategického plánování

Charvát (2006) specifikuje strategické plánování jako nejvyšší manažerskou činnost zahrnující všechny manažerské funkce, zároveň proces strategického plánování přirovnává k základním kamenům řízení a kostře podnikového řízení. Strategické

plánování zahrnuje směr, priority a pravidla, kterými se bude společnost z dlouhodobého hlediska řídit. Cílem strategického plánování je umožnit podniku dosahovat požadovaných tržeb a vytvořit si co nejsilnější konkurenční výhodu na trhu.

Žůrková (2007) upozorňuje, že pro úspěšnou realizaci strategického plánu je potřebné vytvořit důkladně propracované plány, a to nejen na strategické, ale i manažerské a operativní úrovni řízení. Operativní plány představují nejdetailnější plány popisující neustále se opakující podnikové procesy. Manažerský plán se váže na realokaci podnikových zdrojů a strategický se zaměřuje na globální podnikové otázky jako jsou investice, či finanční struktura podniku.

Tichá a Hron (2007) rozděluje proces strategického řízení do následujících na sebe navazujících aktivit:

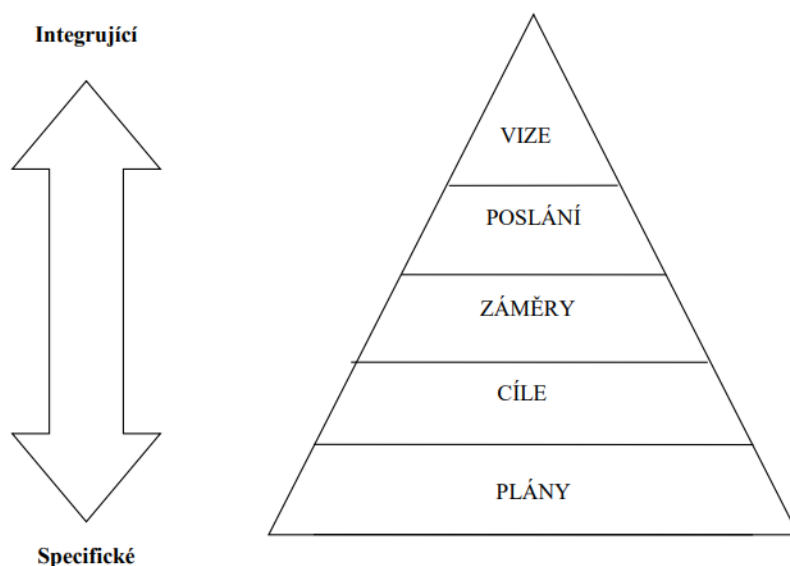
- stanovení předmětu podnikání a poslání podniku
- formulace výkonových a strategických cílů
- identifikace strategie
- implementace a realizaci strategií
- zhodnocení získaných výsledků a návrh nápravných opatření.

S výše uvedenými názory na strategické souhlasím a všechny pohledy autorů vytvářejí komplexní náhled na problematiku strategického plánování.

2.3. Složky strategického zaměření podniku

Strategické zaměření podniku dle Hrona a Tiché (2007) představuje smysl existence podniku, přičemž v obecné rovině se smysl podniku vyjádřen misí a vizí, exaktnější vyjádření představuje cíl a záměr. Jednotlivé složky strategického zaměření podniku je možné hierarchicky uspořádat do pyramidy, viz obrázek č. 2.

2.2 Obrázek hierarchická struktura složek strategického zaměření podniku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Tichá a Hron (2007)

Mallya (2007) definuje vizi jako pozitivní odraz budoucnosti, jež je srozumitelný a motivující a zároveň udává dlouhodobý směr pro identifikaci podnikových cílů a plánování, jež dopomohou vytvořit silné jméno podniku. Vize měla být krátká a výstižná a měla být informovat o budoucnosti společnosti.

Poslání představuje dle Hrona a Tiché (2007) zformulovanou a napsanou vizi. Cílem poslání je identifikovat důvod existence podniku, prostředky uspokojení potřeb zájmových skupin a závazky vůči nim, jedinečnost podniku a klíčový segment trhu.

Záměry je možné podle Hrona a Tiché (2007) chápat jako další stupeň specifikace vize podniku. Podnikové záměry zahrnují informace o finančních a nefinančních zájmech zájmových skupin. Zároveň se jedná o složku strategického zaměření, která se realizuje napříč všemi podnikovými oblastmi. Podnikové záměry musí být dosažitelné a dostatečně motivující.

Dle Hanzelkové a kol. (2017) podnikové cíle konkretizují podnikové záměry, jež jsou vymezeny na obecné úrovni, tzn., že uvádějí, co přesně je potřebné dosáhnout, aby byly podnikové záměry realizovány.

Hron a Tichá (2007) uvádějí, že podnikové plány představují nejkonkrétnější položku strategického zaměření podniku. Zahrnují postupy, které povedou k dosažení stanovených cílů.

Autoři specifikují všechny složky strategického řízení velice srozumitelně.

2.4. Strategická analýza vnějšího prostředí podniku

Podle Jakubíkové (2008) se vnější prostředí podniku dělí na mikro a makroprostředí, přičemž mikroprostředí se nachází v bližším okruhu podniku, makroprostředí se nachází v širším okruhu podniku a jeho faktory působí přes mikroprostředí na samotný podnik.

Jakubíková (2008) zahrnuje do makroprostředí veškeré faktory a okolnosti, jež není schopen podnik svojí činností ovlivnit, resp. je může ovlivnit pouze nepatrně. Makroprostředí tvoří řada faktorů, zejména se jedná o technologické, ekonomické, ekologické, přírodní, inovační, politické, či geografické vlivy, a to jak hmotné, tak i nehmotné povahy. Analýza vnějšího prostředí podniku představuje primární analýzu, od které se postupuje dále k lokálnímu prostředí podniku.

Kislingerová a Nový (2005) specifikují mikroprostředí jako tu součást vnějšího prostředí podniku, která se nachází v těsné blízkosti podniku a ten je schopen svým působením faktory mikroprostředí ovlivňovat. Cílem analýzy mikroprostředí je popsat odvětví, v němž se zkoumaná firma nachází, a to zejména prostřednictvím nároků na potřeby kapitál, velikosti trhu nebo bariérami pro vstup na trh. Dle Koudelky a Vávry (2007) jsou předmětem analýzy mikroprostředí zákazníci, obchodní partneři, konkurenti a široká veřejnost.

2.4.1. PEST analýza

Jakubíková (2008) tvrdí, že PEST analýza se využívá pro zhodnocení vnějšího prostředí, konkrétně makroprostředí. Makroprostředí představuje složku vnějšího podnikového prostředí zahrnující řadu vlivů hmotného a nehmotného charakteru, jež působí na podnik jako celek. Prostřednictvím PEST analýzy je možné zkoumat následující součásti vnějšího prostředí podniku:

- politicko–právní faktory zahrnující charakteristiku stávající politické situace, stabilitu vlády, informace o působení v různých nadnárodních společenstvích, problematiku legislativy, či daňové politiky
- ekonomické faktory se zabývají analýzou vývoje nezaměstnanosti, hrubého domácího produktu, inflací, měnových kurzů, úrokových sazeb aj.
- sociální faktory se zabývají analýzou podnětů nákupního chování spotřebitelů, jako jsou např. zvyky, kulturní hodnoty nebo spotřební chování mužů a žen, dále

se jedná o analýzu sociálně ekonomického prostředí, tzn. faktory jako je mobilita, vzdělání nebo životní úroveň

- technologické faktory zahrnují trendy v oblasti vývoje a výzkumu, informačních a výrobních technologií aj., jedná se o představení technologického pokroku ve zkoumaném odvětví.

Hanzelková a kol. (2017) informuje o nadstavbě PEST analýzy – PESTEL analýzu, která kromě výše uvedených faktorů rovněž analyzuje „E“ (ekologické) a „L“ (legislativní) faktory.

2.4.2. Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil (Porter, 2004) se zabývá rozbořem 5 sil, jež mají vliv na tržní situaci v odvětví. Tyto síly ovlivňují zejména hrozby a příležitosti, ke kterým na trhu dochází. Mezi 5 sil působících na konkurenčním prostředí patří bariéry vstupu, tlak ze strany substitutů, rivalita stávajících konkurentů a vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. Tyto síly v konečném důsledku ovlivňují tržní situaci.

Bariéry vstupu

Porter (2004) informuje o bariérách vstupu jako o hrozbě vstupu nových konkurentů do odvětví. Stávající bariéry vstupu na trh mají vliv na to, zda se mají stávající konkurenti obávat vstupu nových subjektů na trh, resp. jak vysoká je pravděpodobnost, že na trh vstoupí. V případě, že na trhu existuje mnoho bariér pro vstup, resp. jsou tyto bariéry příliš vysoké, tak může nově příchozí subjekt očekávat protiúder od stávajících tržních subjektů. Podle Matusikové (2014) to funguje tak, že pokud jsou bariéry vstupu do určitého odvětví vysoké, tak hrozba vstupu nového konkurenta bude nízká, ale v případě, že tyto bariéry budou malé, tak pravděpodobnost vstupu nové konkurence bude naopak vysoká.

Bariéry vstupu představují:

- Výrobková diferenciací je stavem, kdy na trhu existují takové tržní subjekty, které disponují známou značkou a řadou loajálních klientů. K dosažení výrobkové diferenciací je potřebné vyrobit takové produkty, které lze v porovnání s konkurenčními výrobky jednoduše odlišit (např. originální konstrukcí, obalem apod.). Výrobková diferenciací je velkou bariérou pro vstup nových konkurentů, jelikož ti musí investovat velké úsilí k odstranění loajality stávajících klientů u konkurenčních společností.

- Úspory z rozsahu představují časovou a finanční úsporu na výrobu jednoho kusu produktu, jedná se o situaci, kdy s růstem objemu vyprodukovaných výrobků klesají jednotkové náklady. Vysoké úspory z rozsahu stávajících konkurentů je pro nové konkurenty velkým strašákem, jelikož jejich úspory při vstupu na trhu jsou znatelně nižší, což vede k vyšším cenám, resp. nižšímu zisku.
- Náklady na změny jsou vstupní bariérou vznikající v důsledku jednorázových nákladům spojených se změnou dodavatele. Ty náklady zahrnují zejména náklady na testování nového zdroje, rekvalifikaci pracovníků apod.
- Požadavky na kapitál jsou vstupní bariérou, která souvisí s nutností vydat finanční prostředky pro nákup zdrojů spojených s výrobou nového produktu, či náklady na marketingovou kampaň a další aktivity spojené s realizací podnikatelského záměru.
- Vládní politika může rovněž představovat poměrně důležitou vstupní bariéru, jelikož vláda může svojí činností zabránit vstupu nových tržních subjektů např. licenčními požadavky, kontrolami nebo omezením přístupu ke zdrojům.
- Nákladové znevýhodnění souvisí s nákladovým zvýhodněním stávajících tržních subjektů, které není možné přenést na subjekty nově vstupující na trh. Nákladové znevýhodnění má přímou souvislost s úsporami z rozsahu.
- Přístup k distribuční síti představuje omezení vznikající s potřebou chránit distributora svých produktů. Např. výrobce přesvědčí maloobchodníka, aby ve své pobočce prodával jeho výrobky a na oplátku mu výrobce pomůže se zviditelněním nebo podpoří jeho prodejní úsilí.

Tlak ze strany substitutů

Schermerhorn (2010) informuje o tlaku, který na trhu vytvářejí substituty, tzn. společnosti, jež vyrábějí jiné produkty, než jsou vyráběny na sledovaném trhu, avšak mají vliv na poptávku po produktech vyráběných v sledovaném odvětví. Substituty mají vliv na výši výnosů v odvětví zprostředkovaně. Tržní subjekty by si měly zjistit, jaké subjekty vyrábějí substituční produkty a jejich cenu zohlednit při cenotvorbě výrobku. Největší pozornost je nutné klást na produkty, jež podléhají trendům a ty, které vyrábí produkty, jejichž poměr mezi cenou a výkonem vzniká na základě kompromisu.

Rivalita stávajících konkurentů

Porter (2004) udává, že mezi konkurenty, kteří v současné době figurují na trhu existuje určitá forma soupeření realizována např. prodloužením záruční doby, propracovanějším zákaznickým servisem, marketingovými kampaněmi, či vývojem nových produktů. Příčinou rivality stávajících konkurentů je snaha zlepšit si konkurenční pozici podniku na trhu. Realizace konkurenčních kroků ovlivňují konkurenční prostředí tím, že podniky budou čelit těmto krokům nebo provedou protiúder. Provedení těchto konkurenčních kroků může vést k vylepšení tržní pozice, či dokonce celého odvětví.

Vyjednávací síla odběratelů

Blažková (2007) uvádí, že vyjednávací síla odběratelů vyplývá ze snahy kupujících stlačit cenu nakupovaného výrobku na minimum na základě smlouvání o vyšší kvalitě produktů a nižších nabízených cenách konkurence. Vysoká vyjednávací síla odběratelů se vyznačuje následujícími znaky:

- odebírané produkty jsou homogenní nebo standardní,
- odběratelé odebírají velké množství produktů a jsou koncentrovaní na malé ploše,
- odběratelům vznikají malé profity,
- nakupovaný výrobek činí významnou část nákladů odběratele,
- odběratel má veškeré informace.

Vyjednávací síla dodavatelů

Podle Blažkové (2007) vzniká vyjednávací síla dodavatelů na základě hrozby zvýšení cen nabízených služeb a produktů, případně snížením jejich kvality. V případě, že je vyjednávací síla dodavatelů opravdu vysoká, tak jsou dodavatelé schopnosti znatelně snížit ziskovost celého odvětví, a to pak není schopno promítnout nárůst nákladů do vlastních cen. Vysoké vyjednávací síly dosahují dodavatelé v případě, že jsou splněny následující atributy:

- dodavatelé nemusí soupeřit s dalšími tržními subjekty, které dodávají produkty a služby do daného odvětví
- koncentrace dodavatelů je vysoká a jejich skupinu ovládá pouze malý počet společností

- dodavatelé nabízejí diferencované produkty
- dodavatelé poskytují vstup, který je pro dané odvětví klíčový
- dané odvětví nepředstavuje pro dodavatele důležitého zákazníka.

2.4.3. Metoda „4C“

Egan (2008) uvádí, že metoda „4C“ vychází z metody „5P“, ovšem do roviny zákazníka, tzn., že je pro zákaznický orientovaná. Metoda „5P“ se dle Koudelky a Vávry využívá v oblasti marketingu a představuje pět složek marketingového mixu – produkt, cenu (price), místo (placement), propagaci (promotion) a lidi (people). Marketingový mix představuje základní kámen podnikové marketingové strategie.

Dle Egana (2008) mezi analyzované „4C“ patří:

- Country (trh) – souhrn jedinečných charakteristik země, jedná se např. o společenské normy nebo kulturní tradice,
- Customer (zákazník) – data o přáních a potřebách zákazníků a přístup k marketingovým činnostem,
- Costs (náklady) – zahrnují logistické náklady, náklady na vývoj, výzkum a další podnikové procesy,
- Competition (konkurence) – analýza konkurence z globálního, ale i detailního hlediska (např. vztahy mezi tržními subjekty).

Egan (2008) tvrdí, že metoda „4C“ nepředstavuje žádnou algoritmizovanou metodu. Cílem této metody je smysluplně zhodnotit veškeré souvislosti mezi faktory ovlivňujícími vybrané odvětví.

2.4.4. Tvorba scénářů

Johnsos se Ssholesem (2000) informují o další metodě strategické analýzy vnějšího prostředí – tvorby scénářů. Prostřednictvím této metody je možné navrhnout a vyhodnotit možnosti budoucího vývoje zkoumaného odvětví, resp. oblasti. Jedná se o důležitou metodu, zvláště v případě, kdy podnik vytváří dlouhodobou strategii, přičemž tuto strategii může ovlivnit řada faktorů, které se pojí s vysokou mírou nejistoty, že vybraná strategie podniku bude úspěšná. Grasseová (2015) říká, že hlavním úkolem scénářů je vytvořit reálnou vizi, která nám poté poskytne příležitost ke stanovení strategických cílů. Prostřednictvím metody tvorby scénářů je možné navrhnout celou řadu variant scénářů,

kteře jsou homogenní, ale je možné je samostatně posuzovat z hlediska pravděpodobnosti naplnění a rizika s nimi spojenými. Výhodou tvorby scénářů je konfrontace vedoucích pracovníků s otázkami typu „Co budeme dělat, když...?“. Další výhodou této metody je možné spatřit ve zpochybnění některých vlivů plynoucích z vnějšího prostředí podniku, přestože je manažeři chápou jako jisté a počítají s nimi.

Grünig a Morschett (2012) identifikovali následujících na sebe navazujících kroků tvorby scénářů:

1. Identifikace problému k řešení včetně jeho specifikace z hlediska rozsahu a času. Rozsah problému je nutné určit s ohledem na úroveň prováděné analýzy (tzn., zda se bude jednat o celé odvětví nebo určitou část trhu), stupeň nejistoty, charakter problému, míru změny a v které fázi plánování se momentálně rozhodovatel nachází.
2. Analýza rozhodných hnacích sil a důležitých faktorů, jež mají největší vliv na scénář. Mezi zkoumané faktory a hnací síly je možné zařadit např. technologické, infrastrukturní a regulační změny, změny na trhu, vliv konkurence apod. Kromě toho je vhodné zařadit do analýzy rovněž možnost ovlivnění živelnými pohromami.
3. Specifikace dvou největších nejistot a jejich zanesení do grafu, kdy každá z dimenzí nejistoty bude představovat jednu osu (x a y) a společně tak tvoří rámec scénáře. Osy grafu pak představují dvě dimenze největší nejistoty v odvětví.
4. Detailní charakteristika kvadrantů scénářů jednotlivých případů. V rámci čtvrtého kroku dochází k specifikaci stavů v rámci jednotlivých scénářů.
5. Stanovení indikátorů vývoje scénářů. Indikátory mohou např. milníky pravděpodobnosti nastání změny, resp. spouštěcí body probíhají změny. Mezi indikátory je možné zařadit např. změnu dodavatele, zacílení na jiný trh apod.
6. Vyhodnocení následků realizace scénářů je posledním krokem v rámci metody tvorby scénářů. V rámci tohoto kroku dochází k analýze klíčových variací ve strategiích, robustnosti, flexibilitě a rozvoje strategie i důležitých faktorech úspěchu, které je možné využít napříč celou řadou scénářů. Robustní strategie se vyznačuje udržitelností, originalitou, dosažitelností a schopností přesvědčit rozhodovatele k její realizaci.

2.5. Strategická analýza vnitřního prostředí podniku

Tato analýza se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku a jak tyto faktory mohou ovlivnit chod společnosti.

2.5.1. Evaluace stávající strategie

Hron a Tichá (2007) informují o primárním nástroji strategické analýzy vnitřního prostředí podniku – evaluaci stávající strategie. V rámci této analýzy dochází ke zhodnocení, zda stávající podniková strategie je pro podnik optimální, tzn., že je v souladu s plněním stanovených strategických cílů, resp., jestli skutečné výsledky strategie odpovídají očekávaným výsledkům.

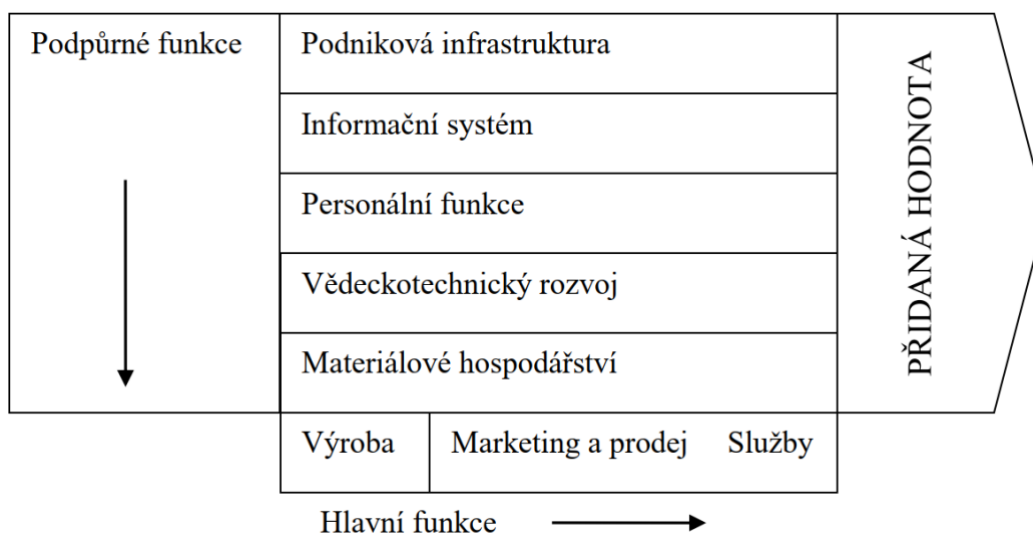
Hron s Tichou (2007) dále uvádějí, že k evaluaci strategie je vhodné využít finanční analýzu, jejíž prostřednictvím jsou vyhodnoceny následující skutečnosti:

- riziko bankrotu,
- schopnost podniku v budoucnosti dále růst,
- schopnost splácet své závazky a získat cizí zdroje financování,
- stupeň naplnění strategických cílů podniku,
- pozice společnosti na trhu,
- schopnost podniku reagovat na změny jeho vnějšího prostředí.

2.5.2. Analýza hodnotového řetězce

Dedouchová (2001) informuje o možnosti využití hodnotového řetězce jako analýzy stávajícího vnitřního prostředí podniku. Tato analýza vychází z poznatku, že prostřednictvím podnikových činností jsou vstupní faktory přeměňovány na výstupné produkty. Tyto podnikové činnosti nazývá hodnototvornými funkcemi, přičemž tvrdí, že hodnototvorná funkce představuje množství peněz, které jsou odběratelé ochotni za produkty podniku vydat. V případě, že vytvořená hodnota je vyšší, než hodnota vstupů, tak je podnik v zisku. Pro maximalizaci zisku musí být schopen buď minimalizovat náklady nebo jeho produkty musí být v porovnání s konkurenčními znatelně diferencované, což povede k získání cenové prémie. Tvorba přidané hodnoty prostřednictvím hodnototvorných funkcí je zachycena v hodnototvorném řetězci, viz obrázek č. 2.3.

2.3 Obrázek hodnotový řetězec



Zdroj: Dedouchová (2006)

2.5.3. Analýza firemních faktorů

Hanzelková a kol. (2017) uvádí, že v ekonomické teorii je možné se setkat s pojmem výrobní faktory, který zahrnuje elementární faktory výroby, což je půda, práce a kapitál. Kapitál představuje výrobní faktory, které jsou jako vstupy využívány k výrobě (jedná se např. o materiál, energie, finance, suroviny apod.). Výrobní faktor „práce“ zahrnuje lidské zdroje využívané v rámci výrobního procesu. Půda představuje veškeré přírodní zdroje, jako jsou lesy, louky, vodní plochy, nerostné suroviny aj. Hanzelková a kol. (2017) dále upozorňuje, že ve strategickém managementu je potřebné zohledňovat následující výrobní, resp. firemní faktory:

- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory vědecko-technického rozvoje,
- finanční a rozpočtové faktory,
- marketingové faktory,
- faktory výroby a jejího řízení.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Podle Bati (2016) představují budovy využívané k podnikání pouze souhrn stavebního materiálu a stroje souhrn kovů. Život podnikání, tzn. i budovám a strojům využívaných za tímto účelem, dávají lidé.

Na tento poznatek navazuje Keřkovský (2009), který tvrdí, že základním kamenem každé úspěšné firmy jsou lidé a v případě, že si management podniku tento jev neuvědomí, tak může svým počínáním dovést firmu až k bankrotu. Proto je potřebné v rámci analýzy podnikových a pracovních zdrojů sledovat následující faktory:

- zkušenosti a motivaci pracovníků na všech stupních organizační struktury,
- efektivnost organizační struktury, firemní kulturu a jejich propojení na podnikovou strategii,
- účinnost systému péče o pracovníky,
- věková struktura, vzdělání a kvalifikace pracovníků,
- efektivnost personální a sociální politiky podniku,
- pověst a image společnosti,
- produktivita práce včetně sledování produktivity práce u konkurence,
- vztah pracovníků s odbory.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Podle Dvořáčka (2012) představuje vědecko-technický rozvoj zásadní faktor ovlivňující vnitřní prostředí podniku a formulaci, resp. realizaci strategií. Vědecko-technický pokrok se týká každého podnikatelského subjektu a každý podnik by si měl za tímto účelem vyčlenit určité kapacity, které dopomohou inovovat stávající podnikové procesy a produkty. Rovněž je ale nutné zohlednit problematiku standardizace, jejíž začlenění se ale výrazně liší s ohledem na odvětví, v němž tržní subjekt podniká. Je potřeba dodržovat zejména normy v oblasti bezpečnosti práce, či hygieny a ekologie. Vědecko-technický rozvoj dopomáhá vytvořit společnosti konkurenční výhodu, a to především zefektivňováním výrobních procesů, zvyšováním kvality produkce, zlepšováním pracovního prostředí, zvyšováním produktivity, či zdokonalováním vyrobené produkce.

Hanzelková a kol. (2017) rozlišuje následující tři elementární přístup, jak může vedení podniku přistupovat k vědecko-technickému rozvoji:

- Defenzivní imitátoři – nachází v oborech, jež využívají jednodušší technologie, změny trvají déle a jsou pomalejší.

- Defenzivní následovníci – vyskytují se zejména ve větších podnicích, jež chtějí urychlit vývojovou fázi.
- Ofenzivní inovátoři představují menší podniky, většinou ty, které nově vstupují do odvětví.

Hanzelková a kol. (2017) dále upozorňuje na to, že kromě tržních příležitostí přinášejí inovace v oblasti produkce a technologií i ohrožení stávajících produktů a technologií. V souvislosti s problematikou inovací se rozlišují pozitivní, negativní a neexistující technologie. Pozitivní technologie se uplatňují zejména ve vývoji a výzkumu se zaměřením na špičkové produkty a technologie. Negativní technologie se zaměřují na výzkum a vývoj technologií a materiálů, které ohrožují stávající. Neexistující technologie mohou stávajícím technologiím a výrobkům v budoucnosti přinést hrozby nebo příležitosti v delším časovém horizontu.

Faktory výroby a jejího řízení

Keřkovský (2009) upozorňuje na nutnost využít analýzu výrobních faktorů a jejich řízení i v případě podnikatelských subjektů, které nevytváří hmotné produkty, ale i ty nehmotné. Analýza výroby a jejího řízení představuje jednu z klíčových vnitropodnikových analýz, které je potřebné poskytnout dostatek prostoru. V případě společností poskytujících služby je rovněž potřebné se touto analýzou zabývat, avšak v porovnání s výrobními podniky se v tomto případě bude analýza zabývat jednotlivými kroky prováděnými v průběhu poskytování služeb.

Keřkovský (2009) dále uvádí, že prvním krokem v průběhu analýzy výroby je definování výrobního procesu v rámci něhož dochází k:

- determinaci nabízeného produktu/služby,
- identifikaci jednotlivých výrobních činností, které jsou dány do sledu včetně zohlednění využitých technologií,
- analýze škály nabízených produktů, resp. služeb,
- hodnocení flexibility a stability produkce vzhledem ke klientům společnosti.

V průběhu druhého kroku analýzy dochází dle Keřkovského (2009) k hodnocení nejdůležitějších faktorů vnitřního prostředí podniku z hlediska řízení výrobních procesů. V rámci analýzy je vhodné zohlednit zejména následující hodnotící kritéria:

- flexibilita výroba vzhledem k požadavkům zákazníků,
- dostupnost výrobních kapacit k uspokojení poptávky po produktech,

- ekonomická efektivnost strojů a zařízení využívaných ve výrobě,
- porovnání výrobních nákladů podniku vzhledem k výrobním nákladům konkurentů,
- účinnost a hospodárnost výrobních procesů,
- kredibilita systému výroby,
- přístup k bezpečnosti při práci a hygieně apod.

Finanční a rozpočtové faktory

Hanzelková a kol. (2017) upozorňuje na důležitost finančního manažera společnosti a řadí tuto pozici mezi klíčové. Zároveň tvrdí, že osoba, která tuto pracovní pozici zastává musí myslet do budoucna a v rámci své činnosti by měla vytvářet prognózy kapitálové struktury podniku, řídit pohyb finančních prostředků a jejich přerozdělování efektivně, aby byla společnost efektivně řízena. V rámci analýzy rozpočtových a finančních faktorů dochází k posuzování finančního zdraví podniku a reálnosti navrženého strategického finančního rozvoje podniku. Dle Bragg (2014) se celá finanční analýza skládá z jednotlivých činností, které se zaměřují na zpracování informací o firmě, jejich následné vyhodnocení a vytvoření vhodných postupů, které pak slouží jako odrazový můstek pro finanční manažery.

Ukazatelé likvidity

Dle Čížinské a Miriniče (2010) umožňují ukazatelé likvidity zjistit, jestli má společnost k dispozici potřebné množství likvidního majetku drženého v podobě zásob, pohledávek a zejména peněžních prostředků, aby byla schopna uhradit své krátkodobé dluhy. U jednotlivých ukazatelů likvidity jsou určeny optimální hodnoty, kterých by ukazatelé měly nabývat. V případě, že není dosaženo optimální úrovně, tak může mít společnost problém se schopností splácet své krátkodobé dluhy (pokud je vypočítaná hodnota ukazatele nižší, než doporučená) nebo naopak má k dispozici vyšší množství likvidního majetku, kvůli kterému si snižuje míru rentability.

Scholleová (2012) uvádí, že v rámci analýzy likvidity je možné rozlišovat tři stupně ukazatelů – likviditu I., II. a III. stupně.

Ukazatelé rentability

Růčková (2015) uvádí, že ukazatelé rentability se využívají ke zhodnocení efektivnosti prostředků vložených do podniku, resp. vyhodnocení, jakou hodnotu

přinášejí tyto vstupy pro společnost. Jednotlivé ukazatele rentability vznikají podílem výsledku hospodaření ke vstupu, resp. příčině efektu.

Růčková (2015) řadí mezi nejdůležitější ukazatele rentability rentabilitu celkových aktiv (ROA), která poměřuje hodnotu zisku k celkovým aktivům podniku. Dalším významným ukazatelem je rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – poměr výsledku hospodaření a vlastního kapitálu. Nedílnou součástí analýzy rentability tvoří rentabilita tržeb (ROS) – podíl výsledku hospodaření na tržbách, rentabilita nákladů (ROC) – poměr výsledku hospodaření a celkových nákladů nebo rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) podíl zisku na součtu dlouhodobého kapitálu (vlastní kapitál, dlouhodobé závazky a rezervy).

Ukazatelé aktivity

Podle Sedláčka (2007) se ukazatelé aktivity využívají k vyhodnocení využívání investovaných prostředků vázaných v aktivech podniku. Cílem analýzy aktivity je zjistit efektivitu hospodaření podniku s jeho aktivy, přičemž v případě, že s nimi nehospodaří efektivně, tak si snižuje svůj zisk z důvodu nedostatku aktiv (podnik není schopen vykonat zadanou objednávku a přichází o výnosy) nebo naopak nadbytku aktiv (podnik má zbytečně vysoké náklady na skladování). Ukazatele aktivity je možné rozdělit do dvou velkých skupin na ukazatele doby obratu (zásob, pohledávek, závazků, aktiv) a ukazatele rychlosti obratu (aktiv, oběžných aktiv, pohledávek, zásob).

Ukazatelé zadluženosti

Hobza a Schwartzhoffová (2015) vidí smysl analýzy zadluženosti podniku ve vyhodnocení způsobu financování podnikových činností prostřednictvím vlastních a cizích zdrojů. Podnikatelské subjekty běžně využívají oba zdroje financování, ale důležité je, aby jejich struktura byla optimální, resp. aby nedocházelo k příliš vysokému zadlužení podniku. Optimální míra zadlužení je u každého podnikatelského subjektu jiná, avšak existují určitá doporučení z hlediska odvětví, v němž daný subjekt podniká. S problematikou zadluženosti, resp. financování souvisí problém finanční páky, tzn., že cizí kapitál je pro společnost levnější, než vlastní a jeho využití může vést ke zvýšení zisku podniku.

Marketingové faktory

Hanzelková a kol. (2017) uvádí, že důležitost marketingových faktorů je u podniků odlišná, vzhledem k odvětví, ale i samotnému vedení společnosti. Z hlediska analýzy marketingových faktorů dochází k rozlišení dvou protipólů. Jedním z těchto protipólů jsou firmy, jejichž zákazníci jsou úzce profilováni, mají specifické požadavky a jejich poptávka je dlouhodobě stálá. Tyto firmy se problematikou realizace marketingu nezabývají příliš podrobně a většinou disponují pouze základními marketingovými nástroji. Druhý protipól tvoří společnosti, které se zabývají produkcí spotřebního zboží, které je umístováno na silně konkurenční trh. Tyto firmy si naopak velice zakládají na marketingových aktivitách, jež se snaží neustále posilovat a rozvíjet. Marketingové faktory jsou u takových podniků klíčové a získávají poměrně vysokou část zdrojů podniku.

Hanzelková a kol. (2017) tvrdí, že v minulosti byl realizován hromadný marketing, který byl založen na snaze prodat co nejvíce produktů, rovněž bylo počítáno se silnou loajalitou zákazníků. Ke změně v přístupu k marketingovým aktivitám došlo v průběhu 80. let, kdy ekonomická recese vedla k problémům podniků, které dříve spoléhali na zákaznickou loajalitu. Společně se změnou životního stylu, rozpadu východního bloku a zesílení mezinárodní konkurence došlo v marketingu ke znatelným změnám a firmy se začínaly zaměřovat na potřeby zákazníků. Přibližně začátkem tisíciletí se v marketingu začal čím dále, tím více prosazovat internet, který představuje relativně nízký nákladový nástroj komunikace s klienty a rovněž umožňuje vyšší flexibilitu.

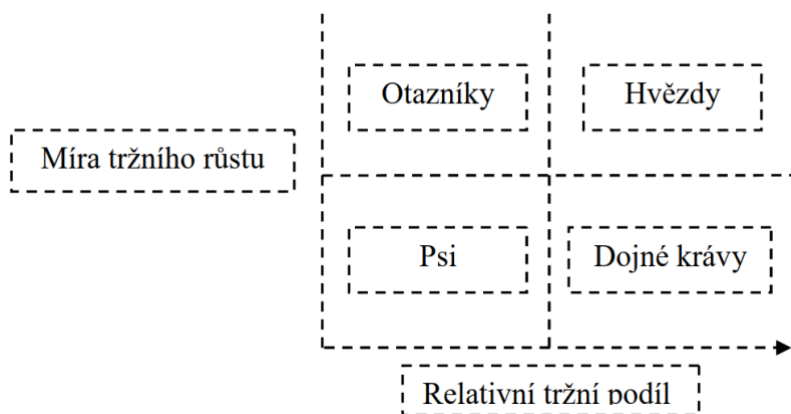
Dle Hanzelkové a kol. (2017) je potřebné v rámci analýzy marketingových faktorů zohlednit následující hodnotící kritéria:

- kvalita poskytovaných produktů,
- efektivnost prodejní síly a průzkumu trhu,
- názory klientu na podnik a poskytované produkty,
- podíl podnikatelského subjektu na trhu,
- tržní konkurence,
- účinnost cenové strategie,
- vztah s klíčovými klienty podniku apod.

2.5.4. BCG matice

Stern s Deimlerem (2006) specifikují BCG jako jeden z primárních nástrojů sloužících ke kvantifikaci obchodních jednotek společnosti vzhledem k jejich podílu na trhu a růstu trhu. BCG matici navrhl Bruce Henderson, člen Bostonské konzultační skupiny. BCG matice je založena na předpokladu, že důležitou roli při hledání způsobů, jak ovládnout trh hraje růst podílu na trhu. V případě, že trh se nachází ve fázi růstu, tak tržní subjekt bude schopen jednodušším způsobem si získat dominantní pozici na trhu. Pokud ale již došlo k nasycení trhu, tzn., že je trh stabilizován, tak je pro tržní subjekty náročnější podíl na trhu získat a musí více cílit na získání loajality zákazníků. BCG matice je rozdělena do čtyř kvadrantů – psi, dojné krávy, hvězdy a otazníky. Schéma BCG matic je zobrazeno na obrázku č 4.

2.4 Obrázek BCG matice



Zdroj: Barney (2011)

Otazníky

Dle Barneyho (2011) je v případě otazníků zaznamenán pouze nízký podíl podnikatelského subjektu na trhu a míra tržního růstu je hodně mírná. V této fázi podnikatelské subjekty investují velké množství finančních prostředků do aktivit, které dopomohou k větší prodejnosti. Podnikatelský subjekt v tomto kvadrantu vykazuje ztrátu, která vzniká znatelně vyššími náklady, než výnosy.

Hvězdy

Proctor (2008) specifikuje období hvězd jako fázi, v rámci níž je v odvětví zaznamenán velký růst tržeb a vysoký podíl tržního subjektu na trhu. Hvězdy představují generátor peněz pro podnikatelský subjekt. V této fázi jsou dosahovány maximální tržby.

Dojné krávy

Fáze dojných krav je podle Proctora (2008) nejrizikovější částí matice, jelikož v rámci této fáze míra tržního růstu klesá společně s relativním tržním podílem.

Psi

Proctor (2008) tvrdí, že fáze „psi“ je poslední fází BCG matice, která se vyznačuje tržním poklesem doprovázeným poklesem tržního podílu podniku. V rámci této fáze by se podnikatelský subjekt měl snažit doprodat zbývající produkty i za nevýhodných podmínek.

2.5.5. Analýza 7P

Kavoura a kol. (2017) uvádí, že analýza 7P představuje rozšířený rozbor marketingového mixu 4P (výrobek, cena, místo, propagace) o další 3P (lidé, procesy a fyzická evidence). V rámci analýzy 7P dochází k rozboru produktů, způsobů distribuce, propagace, cenové politiky, zaměstnanců, způsobech přesvědčování klientů a prodejního procesu.

Product (produkt)

Doole a Lowe (2011) specifikují produkt jako předmět podnikání, tzn. že se může jednat o produkováný výrobek nebo poskytovanou službu. Produkt, resp. jeho funkční vlastnosti a podoba rozhodují o tom, zda bude zákazník ochoten si jej pořídit nebo ne. Z těchto důvodů je potřebné se zaměřit na to, aby byl zákazník maximálně s nabízeným produktem spokojený. Ke zjištění spokojenosti zákazníků s nabízenými produkty je vhodné zkoumat následující otázky:

- Uspokojuje produkt zákaznickovy potřeby?
- Je marketingová strategie produktu nastavena na správnou cílovou skupinu?
- Má nabízený produkt nějaké nedostatky, popř. jaké?

Place (místo/trh)

Kubíčková (2012) uvádí, že na trh, resp. místo prodeje je možné nahlížet je možné chápat jako lokaci nabízených výrobků a služeb. Trh představuje důležitý faktor, která má vliv na potenciální zákazníky, které je potřebné informovat o nabídce a přesvědčit se prostřednictvím zpětné vazby o tom, že je nabídka pro ně dostatečně srozumitelná a že ji

zákazníci akceptují. Důležitou součástí trhu je rovněž schopnost realizace zakázky, bez níž není cenový návrh relevantní a rovněž i schopnost zakázku doručit na místo určení. V rámci analýzy tohoto marketingového nástroje je potřebné zodpovědět na následující otázky:

- Jakým způsobem dojde k naplnění obchodního cíle?
- Příjmou potenciální zákazníci nabízené produkty?
- Kde bude možné nabízené produkty prodávat?

Price (cena)

Dle Jakubínové (2013) představuje cena produktu velice důležitou součást marketingového mixu, který určuje, zda si zákazník daný výrobek, resp. službu zakoupí nebo nikoliv. Cenu je proto potřebné stanovit tak, aby byla pro zákazníka přijatelná, ale na druhou stranu je potřebné zohlednit to, že cena je rovněž důležitým rozhodujícím prvkem v oblasti zisku podnikatelských subjektů. K informaci o akceptovatelnosti nabídky z hlediska stanovené ceny je nutné, aby si prodávající odpověděl na následující otázky:

- Je cena nabízených produktů adekvátní vzhledem k ochotě zákazníků vydat finanční prostředky za produkty?
- Je prodávající schopen na základě stanovené ceny dosáhnout zisk z prodeje produktů?

Promotion (propagace)

Hanzelková a kol. (2017) tvrdí, že propagace představuje typický atribut marketingu. Cílem propagace je podat informace o existenci produktu, bez nichž by nebylo možné jej prodávat. V rámci propagace jsou realizovány následující marketingové nástroje: reklama, public relations, podpora prodeje, přímý marketing a osobní prodej. V rámci analýzy propagace je nutné, aby si podnikatel byl schopen odpovědět na tyto otázky:

- Jak se nabízené produkty odlišují od konkurenčních?
- Prostřednictvím kterých marketingových nástrojů budou zákazníci lákáni ke koupi produktů?
- Jak se potenciální zákazníci dozvědí o nabízených produktech?

Horner a Swarbrooke (2003) informují o doplňujících 3P:

- **People (lidé)** představují nezaměnitelnou složku 7P analýzy marketingového mixu, jelikož lidé (zaměstnanci) jsou zástupcem svého zaměstnavatele (obchodníka) a jsou v kontaktu se zákazníky. Z tohoto důvodu je důležité, aby

zaměstnanci nabízející produkty společnosti byli dostatečně proškoleni a uměli vhodně vystupovat v kontaktu se zákazníky.

- **Processes (procesy)** jsou složkou marketingového mixu zabývající se procesy souvisejícími s nabízením produkováných výrobků a poskytovanými službami. Způsob prodeje výrobků a poskytování služeb je důležitý pro to, aby došlo k uspokojení zákaznických potřeb.
- **Physical evidence (fyzická evidence)** představuje důkaz toho, proč nabízený výrobek nebo poskytovaná služba existuje. Bez fyzické evidence by nemělo smysl produkovat daný výrobek nebo poskytovat službu.

2.5.6. Analýza 7 S

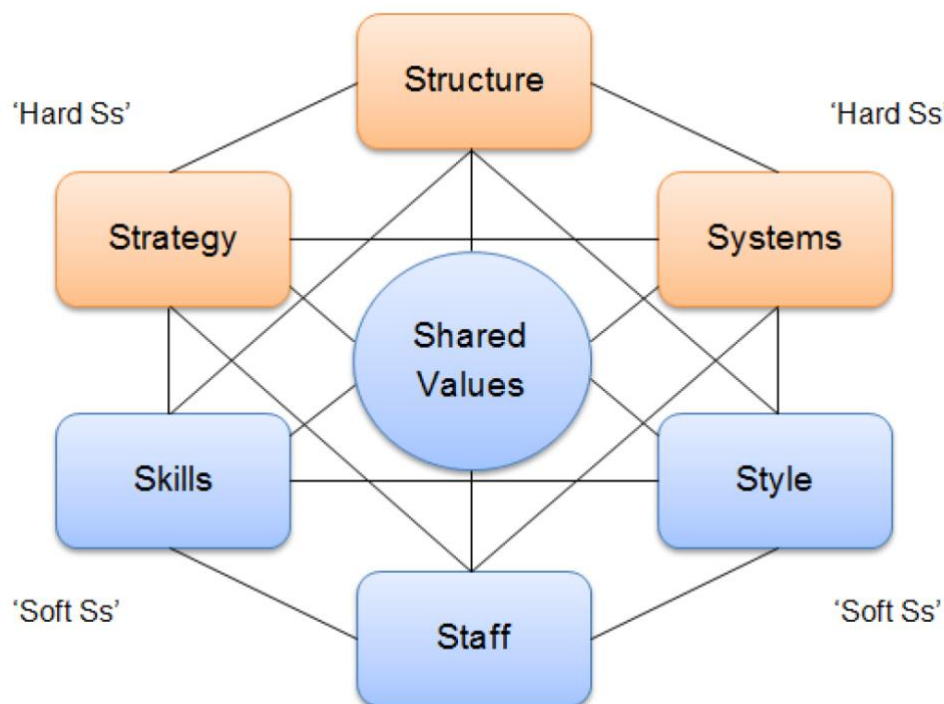
Fleisher a Bensoussan (2015) upozorňují na to, že pro zpracování správné strategické analýzy je potřebné identifikovat klíčové faktory úspěchu, což jsou rozhodující faktory pro to, aby mohla být strategie úspěšně realizována. K nalezení klíčových faktorů úspěchu je vhodné použít tzv. analýzu 7 S, tzn. 7 elementárních faktorů, které mají vliv na schopnost naplnění stanovené strategie. Zároveň se těch 7 faktorů navzájem ovlivňuje, jelikož změna v jedné z podnikových oblastí má menší nebo větší vliv i na další oblasti podniku.

Witcher a Chau (2010) zařazují do McKinseyova modelu 7 S následujících 7 klíčových faktorů:

- Strategy (strategii),
- Staff (pracovníci),
- Systems (systémy),
- Skills (dovednosti),
- Structure (struktura),
- Styl (styl řízení),
- Shared values (sdílené hodnoty).

Dle Witchera a Chaua (2010) jsou všechny klíčové faktory úspěchu navzájem propojeny. Těchto 7 faktorů je ale rozděleno do 2 skupin – na „soft elements“ zahrnující zaměstnance, dovednosti, styl řízení a sdílené hodnoty a „hard elements“, které se skládají ze systémů, strategie a struktury, viz obrázek č. Model 7 S klade větší důraz na soft elements.

2.5 Obrázek model 7S



Zdroj: Strategic management in sight

Strategie je podle Daniella (2004) první složkou hard elementů uvedených v 7 S analýze dle McKinseyho. Strategie představuje dlouhodobý plán podniku, jak dosáhnout výhodného postavení podniku a zvýšit svoji konkurenceschopnost. Jedná se o takovou variantu, která je pevně zakotvena v poslání, misi a vizi společnosti, v jejích hodnotách a je možné ji realizovat z dlouhodobého hlediska. Nedílnou součástí stanovení optimální strategie je nutnost propojení s ostatními 6 klíčovými prvky 7 S analýzy.

Systémy specifikuje Sekhar (2010) jako veškeré podnikové procesy související s obchodními činnostmi. V rámci analýzy systémů dochází k rozboru činností, které vedou k realizaci obchodu. Změny v systémech by měly být realizovány v době organizačních změn.

Struktura je dle Sekhara (2010) představuje směr řízení obchodních jednotek a divizí včetně informací o odpovědnosti. Struktura představuje organizační schéma společnosti. Struktura se vyznačuje schopností jednoduché realizace změn, zároveň se ale jedná o nejviditelnější součást 7 S modelu.

Staff (zaměstnanci) jsou podle Sekhara (2010) jedním ze soft elementů analýzy. Tento klíčový element analýzy ovlivňuje množství a typ, resp. odbornost zaměstnanců včetně procesů souvisejícími s jejich nábořem, školením, hodnocením a motivací. Zaměstnanci představují jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podniku.

Skills (dovednosti) definuje Daniell (2004) jako dovednosti, které mají k dispozici podnikoví zaměstnanci. Kromě dovedností je možné do tohoto klíčového faktoru úspěchu možné zařadit také kompetence a schopnosti. Nedílnou součástí analýzy skills je identifikace dovedností, které jsou nezbytné nutné pro udržení, resp. zlepšení stávající tržní pozice podniku.

Style (styl) je možné podle McGratha (2017) chápat jako způsob řízení zaměstnanců. Jedná se o faktor, který ovlivňuje veškeré podnikové procesy směrem od top managementu až po nejnižší úroveň organizační struktury. Styl řízení je odrazem podnikových hodnot a promítá se do něj způsob řízení lídrů podniku.

Shared Values (sdílené hodnoty) představují dle McGratha (2017) jádro modelu 7S. Mezi sdílené hodnoty se řadí především standardy a normy ovlivňující podnikové aktivity a chování zaměstnanců. Sdílené hodnoty je proto možné považovat za základní kámen podnikatelských subjektů.

2.6. Nástroje a přístupy ke generování strategií

Tato kapitola je zasvěcená nástroji, které nám mohou pomoci zanalyzovat podnik a vybrat pro něj tu správnou strategii.

2.6.1. SWOT analýza

Vašítková (2008) specifikuje SWOT analýzu jako celkovou analýzu zhodnocující vnější i vnitřní prostředí podniku. Název analýzy představuje akronym anglických názvů faktorů, které jsou předmětem analýzy – tzn. silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a ohrožení (Threats), přičemž silné a slabé stránky představují vnitřní prostředí podniku a příležitosti a ohrožení vnější podnikové prostředí.

Dle Jakubíkové (2013) je vhodné nejdříve provést analýzu vnějšího prostředí podniku a později se zabývat analýzou silných a slabých stránek.

Vašítková (2008) uvádí, že analýza SW by měla kromě analýzy interního prostředí rovněž zahrnovat i analýzu mikrookolí podniku, které se řadí do vnějšího prostředí podniku, ale nachází se v jeho těsné blízkosti. Mikrookolí podniku zahrnuje např. konkurenty, dodavatele, odběratele, zprostředkovatele, či místní komunity.

Vašítková (2008) v rámci analýzy OT zohledňuje makrookolí podniku, resp. jeho vzdálenější prostředí. Makrookolí podniku je možné chápat jako vnější prostředí, který není podnik schopen ovlivnit, resp. schopnost jeho ovlivnění je zcela zanedbatelná. Mezi vnější prostředí podniku analyzovaných v rámci OT se řadí zejména politické, sociální, technologické, ekonomické, demografické a kulturní faktory. Na základě analýzy makroprostředí podniku dochází ke stanovení příležitostí a ohrožení, která jsou předmětem OT analýzy.

Jakubíková (2013) navazuje informací, že na základě dříve provedených zjištění z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí je možné sestavit konečnou SWOT analýzu. Tato analýza představuje čtyř kvadrantovou matici, přičemž příležitosti a silné stránky jsou kladnými, a naopak ohrožení a slabé stránky zápornými kvadranty matice. Za pomoci SWOT analýzy je možné stanovovat vhodné podnikové strategie a ty pak dále analyzovat, viz obrázek č. 6.

2.6 Obrázek strategie stanovené prostřednictvím SWOT analýzy

vnější \ vnitřní	Silné stránky S	Slabé stránky W
Příležitosti O	SO Maxi - Maxi	WO Mini - Maxi
Hrozby T	ST Maxi - Mini	WT Mini - Mini

Zdroj: Váchal a Vochozka (2013)

Na základě výše uvedeného schématu je možné dle Váchala a Vochozky (2013) identifikovat následující 4 typy strategií:

- SO strategii zohledňující silné stránky podniku a příležitosti plynoucí z vnějšího prostředí s cílem zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku,
- ST strategie využívá silných stránek podniku k tomu, aby došlo k eliminaci ohrožení vznikajících ve vnějším podnikovém prostředí,
- WO strategie je založena na hledání možných příležitostí s cílem eliminace slabých stránek,
- WT strategie je obrannou strategií založenou na vyhýbání se rizikům a působení slabých stránek podniku.

2.6.2. Identifikace Porterových generických strategií

Hron a Tichá (2007) uvádějí, že podnikatelský subjekt může budovat svoji konkurenceschopnost prostřednictvím následujících skutečností:

- **Diferenciace**

Tato možnost budování konkurenční výhody je možná pouze u podnikatelských subjektů, které jsou schopny vyrobit originální produkt, který bude jeho zákazníci chápán jako velice hodnotný. Cílem strategie diferenciací je snaha se odlišit od konkurence, nabídnout lepší výrobek, než konkurence a chtít za tento výrobek vyšší cenu, než konkurenti.

- **Minimalizace nákladů**

Strategie minimalizace nákladů vychází ze snahy co nejvíce minimalizovat náklady, což povede k nižším cenám, než v případě konkurentů a tím ke zvýšení prodeje a tržeb.

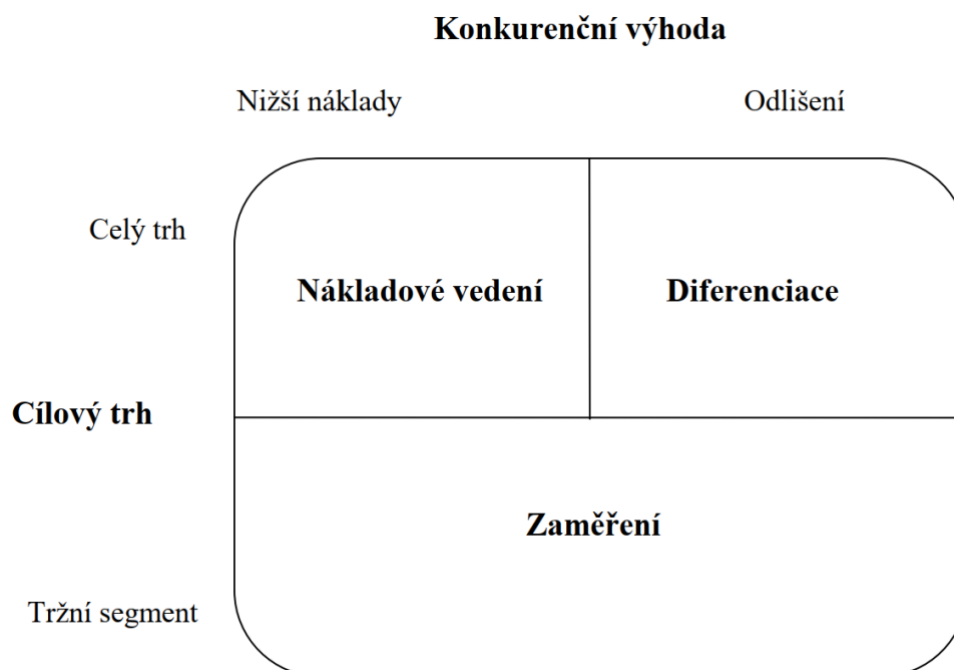
- **Zaměření na tržní segment**

Strategie zaměření na tržní segment je založena na maximálním zacílení na cílovou skupinu zákazníků. V tomto případě se tržní subjekt musí dobře rozmyslet, jestli se v rámci své strategie bude zaměřovat úzký, či široký tržní segment, případně bude provádět masivní prodejní strategii.

Dedouchová (2001) doplňuje, že identifikované strategie je možné nazývat generickým, jelikož je možné je uplatnit nejen ve výrobních podnicích, nýbrž i ve

společnostech poskytujících služby, či dokonce i u neziskových organizací. Schéma generických strategií je k nahlédnutí na obrázku č. 7.

2.7 Obrázek Porterovy generické strategie



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Hron a Tichá (2007)

2.6.3. Ansoffova matice

Dedouchová (2001) uvádí, že Ansoffova matice představuje ucelený přehled možných podnikových strategií vytvořený Igorem Ansoffem v roce 1965. V rámci Ansoffovy matice jsou rozlišovány 4 druhy strategií zohledňují umístění výrobku na trh:

- **Strategie rozvoje trhu** je založena na snaze podniku nalézt nové trhy, kde by mohl prodávat svoje stávající produkty.
- **Strategie proniknutí na trh** představuje takový druh strategie, na jejímž základě se podnik snaží získat větší tržní podíl.
- **Diverzifikační strategii** je možné chápat jako snahu podniku uvést zcela nové výrobky na nové trhy.
- **Strategie vývoje nového výrobku** cílí na vývoj nového produktu a jeho umístění na stávající trh.

Ansoffova matice je k dispozici na obrázku č. 8.

2.8 Obrázek Ansoffova matice

	Současný výrobek	Nový výrobek
Existující trh	Strategie proniknutí na trh	Strategie vývoje nového výrobku
Nový trh	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Dedouchová (2001)

2.6.4. Blue ocean strategie

Chan a Mauborgne (2015) uvádějí, že cílem strategie „blue ocean“ je nalezení tzv. „modrého oceánu“, nebo-li místa, kde nebude podnik konkurenci. Autoři dále uvádějí, že tento přístup je založen na poznatku, že se tržní subjekty momentálně pohybují v tzv. „red ocean“, který je specifický nasyceností, resp. přesyceností trhů a vysoké konkurenci. Strategie „blue ocean“ se snaží nalézt obchodní prostředí, které bude unikátní z důvodu nulové konkurence. Přístup strategie blue ocean je založený na poznatku, že konkurenty je možné porazit pouze tehdy, pokud zcela zrušíme snahu je porazit. Nové nevyužité obchodní prostředí je možné nalézt v prostoru modrého oceánu, který představuje zcela nový tržní prostor bez jakékoliv konkurence. Modrý oceán je prostředím, kde je neuspokojená poptávka, z níž plynou podniku velké zisky. Modré oceány vznikají nejčastěji uvnitř červených oceánů za pomoci rozšíření hranic stávajících odvětví trhu. Jelikož v modrém oceánu nejsou konkurenti, tak zde nejsou nastavena jakákoliv pravidla obchodování, která je potřebné vymezit.

2.9 Obrázek strategie red x blue ocean

Strategie rudého oceánu	Strategie modrého oceánu
Konkurovat ve stávajícím tržním prostoru.	Vytvořit tržní prostor bez konkurentů.
Překonat konkurenty.	Vyřadit soupeře z boje.
Těžit ze stávající poptávky.	Vytvořit a využít nové poptávky.
Vytvořit kompromis cena/náklady.	Prolomit kompromis cena/náklady.
Uvést celý systém činností společnosti do souladu se strategickou volbou diferenciací či nízkých nákladů.	Uvést celý systém činností společnosti do souladu se zaměřením na diferenciaci či nízké náklady.

Zdroj: Chan a Mauborgne (2015)

2.6.5. Defenzivní a ofenzivní strategie

Hanzelková a kol. (2017) rozděluje strategie na defenzivní a ofenzivní, dle toho, jak stratégové reagují na okolí, tzn. buď aktivně nebo pasivně. Ofenzivní (aktivní) strategie je založena na jednání stratégů dříve, než je k tomu donutí okolnosti, zatímco defenzivní (pasivní) strategie se vyznačují reagováním „ex post“, tzn. až poté, co je k tomu donutí tlak z vnějšího prostředí (hrozby a příležitosti). Defenzivní a ofenzivní strategie bývají realizovány zejména v technických a vědeckých oborech. Pasivní, resp. aktivní přístup se na jednání podniku může projevit:

- podnik je následníkem, tzn., že je v oblasti vývoje aktivní, ale v oblasti výzkumu pasivní,
- podnik je inovátorem – je aktivní v oblasti vývoje i výzkumu,
- podnik je imitátorem – podnik reaguje pasivně a pouze reaguje na vývoj vnějšího prostředí.

2.7. Volba optimální strategie

Hron a Tichá (2007) specifikují volbu vhodné strategie jako fázi rozhodnutí následující po fázi identifikace možných alternativ strategií. V rámci procesu volby vhodné strategie dochází k hodnocení jednotlivých generovaných strategií prostřednictvím kritérií hodnocení a následnému výběru konkrétní strategie, která bude vzhledem k vnitřnímu i vnějšímu prostředí podniku optimální.

Hron s Tichou (2007) rovněž uvádějí, že optimální strategie by měla splňovat následující podmínky:

- vhodnost – strategie musí zohledňovat vnitřní i vnější prostředí podniku, tzn., že musí optimálně využívat podnikové zdroje při zohlednění příležitostí, či ohrožení, kterým daný podnik čelí,
- poskytnutí výhody – navržená podniková strategie musí být specifikována tak, aby vedla k dosažení nebo udržení konkurenční výhody podniku např. prostřednictvím tržní pozice podniku, dovedností zaměstnanců nebo dostupnými podnikovými zdroji,
- přijatelnost – strategie musí být naplňovat očekávání všech zájmových skupin, aby bylo možné ji chápat jako přijatelnou,
- realizovatelnost – navrhovanou podnikovou strategii je potřebné umět realizovat prostřednictvím dostupných podnikových zdrojů, tzn., že podnik musí mít k dispozici kvalitní a adekvátní zdroje a rovněž i vhodné technologie.

Hron s Tichou (2007) dále upozorňují, že splnění výše uvedených podmínek nepředstavuje záruku toho, že bude navržená strategie úspěšná, avšak pokud navržená strategie nesplňuje jedno, či více podmínek, tak je zcela evidentní že se bude jednat o neúspěšnou podnikovou strategii.

2.8. Implementace strategie

Jakubíkova (2013) uvádí, že implementaci strategie je možné realizovat prostřednictvím celé řady nástrojů vedoucích ke změnám v oblasti obchodu, výroby, lidských zdrojů. Mezi příklady projevů implementace strategie patří např. tvorba nových organizačních jednotek, nábor zaměstnanců, uzavření některých poboček společnosti, investice do nákupu nových strojů, změna cenové politiky společnosti, slučování nebo rozdělování útvarů, či přesun vedoucích pracovníků napříč celým podnikem. Jedná se o velice důležitý, ale zároveň nejsložitější krok strategického řízení, který je náročný z časové i finančního hlediska. K implementaci strategie není možné stanovit jednotný postup, jelikož strategie jsou různé a jejich implementaci je nutné přizpůsobit řadě faktorů plynoucích z vnitřního i vnějšího podnikového prostředí, jako jsou např. podnikové zdroje, typ odvětví, fáze životního cyklu podniku, dostupnost finančních prostředků aj.

2.9. Kontrola a monitoring strategie

Vašítková (2008) uvádí, že proces kontroly a monitoringu strategie je poslední částí procesu strategického řízení. V rámci této fáze dochází ke kontrolování a monitoringu implementované podnikové strategie a vyhodnocení úspěšnosti jejího zavedení. Prostřednictvím kontroly a monitoringu strategie jsou nalezeny odchylky implementované strategie od plánu a dále dochází k identifikaci a interpretaci důvodů vzniku odchylek a navrhování a realizaci opatření, která povedou k optimalizaci a dosahování navržených strategických cílů.

3. Prezentace společnosti

V této kapitole se budeme zabývat zkoumanou společností, ať lépe pochopíme souvislosti, na které se pak budeme v analýze zaměřovat podrobněji.

3.1. Historie

Společnost Partners Financial Services, a. s. (dále jen Partners) byla založena v roce 2007. Na trhu je tedy již třináctým rokem. Jedná se o českou společnost, jejíž největším cílem je poskytování nezávislého finančního poradenství. Heslo společnosti je Finanční poradenství jinak.

V současné době má Partners obrat cca 1,6 mld. Kč a největší finančně-poradenskou společností na českém trhu. Ve své práci vycházím z Konsolidované účetní závěrky z roku 2018, která je poslední dostupnou závěrkou. V roce 2018 dosahovala firma obratu 1,366 mld. Kč.

Partners je dnes i holding a patří tam v dnešní době také Partners bankovní služby, Partners investiční společnost, Partners média a Partners Akademie. Plány do budoucna hovoří ještě o vzniku vlastní penzijní společnosti a vlastní banky do roku 2023.

3.2. Vývoj společnosti

Jak se můžeme dočíst v Konsolidované závěrce, tak společnost Partners byla založena dne 24. 7. 2006 zakladatelskou smlouvou a do obchodního rejstříku byla zapsána dne 23. 8. 2006 jako NOSTIMO, a.s. V roce 2007, a to konkrétně 14. června, zahajuje svou činnost jakožto investiční zprostředkovatel a pojišťovací agent pod názvem Partners For Life Planning, a. s. Společnost ale tento název z důvodu postupného vzniku dceřinných společností změnila k 1. 1. 2012 na Partners Financial Services, a. s.

Velmi rychle dokázala společnost vytvořit velkou síť nezávislých finančních poradců, kteří vykonávají svou činnost pod hlavičkou společnosti. Již v roce 2009 se Partners stala největší finančně-poradenskou společností v České republice a hned o rok později, tedy v roce 2010, překračuje její provizní obrat jednu miliardu korun.

K 31.12.2018 činil počet aktivních poradců 1 477 a z toho bylo 305 manažerů a 48 ředitelů.

3.1 Obrázek partners v číslech

Partners v číslech - stav k 31. 12. 2018:

Počet aktivních poradců	1 477
Z toho manažerů	305
Z toho ředitelů 49	48
Z toho VIP poradců	418
Počet aktivních klientů	565 000
Počet nových klientů za rok 2017	33 000
Počet produktů v nabídce	400
Počet obchodních partnerů	54
Počet sjednaných smluv historicky	2 144 000
Počet smluv sjednaných za rok 2017	203 000
Počet zaměstnanců společnosti Partners (přepočtený stav)	114,992
Počet poboček Partners market	81

Zdroj: Konsolidovaná účetní závěrka za rok 2018

V roce 2008 otevřela společnost první klientské centrum na Václavském náměstí v Praze. Další klientská centra vznikají pod záštitou jednotlivých poradců a manažerů společnosti. V roce 2012 došlo k otevření první franšizy společnosti – Partners marketu. Souběžně s klientskými centry tak vznikla další obchodní místa pro Partners bankovní služby, které jsou jednou z dceřiných společností Partners. Na tomto projektu se podílí společnost Partners a UniCredit Bank. V současné době je na území ČR 81 Partners marketů. Rok 2012 byl pro společnost důležitý také z důvodu uskutečněné expanze do Polska.

Centrály společnosti se nachází ve dvou metropolích, a to v Praze a v Brně. V těchto centrálach sídlí zaměstnanci společnosti.

Velkou zásluhu na současném postavení společnosti na trhu finančního poradenství má bezesporu nabídka exkluzivních nízkonákladových produktů, kterých měla společnost v roce 2018 celkem 400 od 54 obchodních partnerů a také pečlivá příprava finančních poradců společnosti. Centrála společnosti má mezi svými zaměstnanci mnoho analytiků a odborníků, kteří pod vedením známého ekonoma Pavla Kohouta, místopředsedy dozorčí rady, publikují a vystupují v předních českých tiskových a televizních médiích, například jeden z poradců společnosti pravidelně vystupuje v pořadu České televize Sama doma.

3.3. Předmět podnikání

Předmětem podnikání je finanční plánování, což znamená nalezení pro klienta nejvýhodnějších možností v rámci jeho osobních financí v souladu s jeho životními cíli

a s jeho finanční situací. Na základě první schůzky (analýza), poradce zjistí, jaké potřeby a plány klient má a na základě toho mu na druhé schůzce (poradenství) navrhne pro něj komplexní řešení a představí mu finanční plán. Nedílnou součástí spolupráce je i servis, což znamená, že poradce Partners Financial Services, a.s. se minimálně jednou ročně se svými klienty spojí nebo potká osobně a zjistí, zda se jejich finanční situace zásadně nezměnila a informuje je o novinkách na finančních trzích.

Nabídka finančně poradenských služeb se skládá z bankovních produktů, jako jsou bankovní účty, spořicí účty, termínované vklady, platební a kreditní karty, spotřebitelské úvěry obecné i na bydlení, investiční úvěry pro firmy i podnikatele a další. Nebankovní financování obsahuje celky jako jsou Investice, Stavební spoření, Životní pojištění, Neživotní pojištění a Penzijní produkty. V těchto oblastech se zabývá, jak více známými produkty jako je cestovní pojištění, pojištění nemovitosti, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou provozem vozidla či stavební spoření, tak i méně známými produkty jako jsou například podílové fondy, investiční zlato a pojištění právní ochrany.

Společnost si zakládá na tom, aby rozložení její produkce bylo rovnoměrné mezi všemi nabízenými sektory a potvrdilo se tak, že není společností jednostranně zaměřenou.

3.2 Obrázek struktura produkce



Zdroj: Konsolidovaná účetní závěrka (2018)

Jak je vidět na koláčové grafu, tak se většina segmentů pohybuje v rozmezí od 10 % do 17 %. Tři segmenty vyčnívají, a to Bankovní produkty, cestovní pojištění a jednorázové investice, kde jsou procenta podílu nižší. Můžeme si to vysvětlit tím, že u bankovních služeb je trh poměrně dobře pokrytý a většina obyvatel ČR již běžný účet v některé z komerčních bank má, a proto nemá takovou potřebu vyhledávat nový, či alternativu ke stávajícímu. U cestovních pojištění hraje velkou roli sezónnost, protože největší poptávka bývá v letních a zimních měsících. A u jednorázových investic můžeme

hledat příčinu v bonitě obyvatel české republiky, protože většina z nich nemá tak velké likvidní rezervy k tomu, aby je mohli jednorázově investovat, jak je tomu například u západních sousedů (Německo, Francie, Velká Británie) a tak tento sektor doplňují pravidelné investice, kde mohou lidé investovat peníze po menších dílech.

3.4. Organizační struktura

Podle Konsolidované výroční zprávy je organizační struktura rozdělena tak, že ji tvoří jednotlivé funkční útvary tak, jak vyplývají ze schváleného organizačního schématu. Představenstvo společnosti řídí divizi centrály vedenou předsedou představenstva a divizi distribuce vedenou generálním ředitelem.

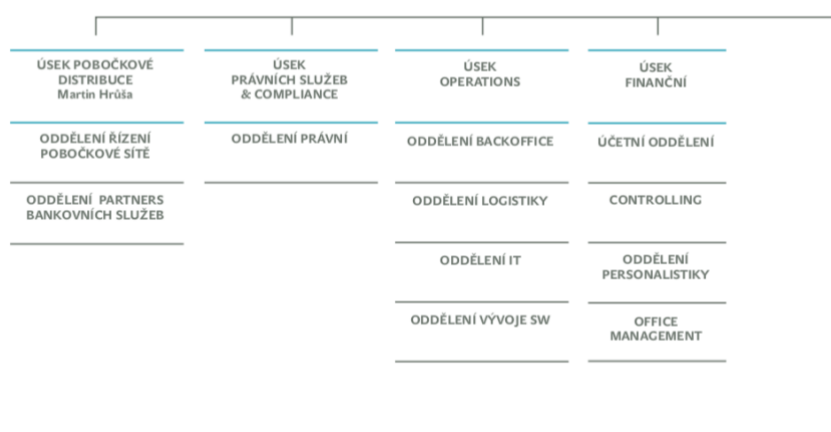
Představenstvu jsou pak podřízeny tyto výbory:

- Produkt management committee
- Etický výbor
- Partnerská rada

Divize centrála zahrnuje úseky:

- Úsek obchodu
- Úsek operations
- Úsek marketingu
- Úsek právních služeb a compliance
- Úsek finanční
- Úsek HR & vzdělávání
- Úsek pobočkové distribuce
- Úsek online distribuce

3.3 Obrázek organizační struktura



Zdroj: Konsolidovaná účetní závěrka (2018)

4. Strategická analýza v podmínkách konkrétní společnosti

Touto kapitolou začíná analýza v rámci konkrétní firmy, takže teoretické poznatky budeme aplikovat do praxe.

4.1. Analýza vnějšího prostředí

Analýza okolního prostředí podniku se primárně zaměřuje na aktuální a dlouhodobé ukazatele a trendy, které jsou schopny ovlivňovat chod podniku.

V rámci makrookolí se projevují vlivy politické, sociální, ekonomické, technologické, legislativní a ekologické. Níže je popsáno využití PESTLE analýzy, kterou zkoumáme vybrané faktory.

Mikrookolí naopak představuje faktory ovlivňující chod firmy zevnitř.

4.1.1. PESTLE analýza

Politické faktory

Zkoumaný podnik má sídlo v České republice v hlavním městě Praha, stejně jako hlavní centrálu, kde sídlí jeho vedení a další. Spadá pod právní řád České republiky, která je mezinárodně uznávána jako demokratická země. V čele státu je prezident s omezenými pravomocemi zvolený přímou volbou, dalšími orgány jsou senátoři a poslanci příslušící k různým politickým stranám, které mezi sebou soutěží při volbách. Česká republika je od roku 1999 členem Severoatlantické aliance a od roku 2004 členem Evropské Unie, jež usnadňuje mezinárodní obchod.

Jak se uvedeno výše, zkoumaná společnost započala svou ekonomickou činnost v roce 2007, tedy v období před ekonomickou krizí. Naproti ekonomické situaci je Česká republika politicky spíše stabilní země. I přesto zde docházelo ke spoustě změn ve vedení. Do roku 2014 byla Česká republika vedena ryze pravicovými stranami, které se střídaly s úřednickou vládou, jelikož docházelo ke skandálům a aférám, u vlády z roku 2010 také došlo k demisi premiéra.

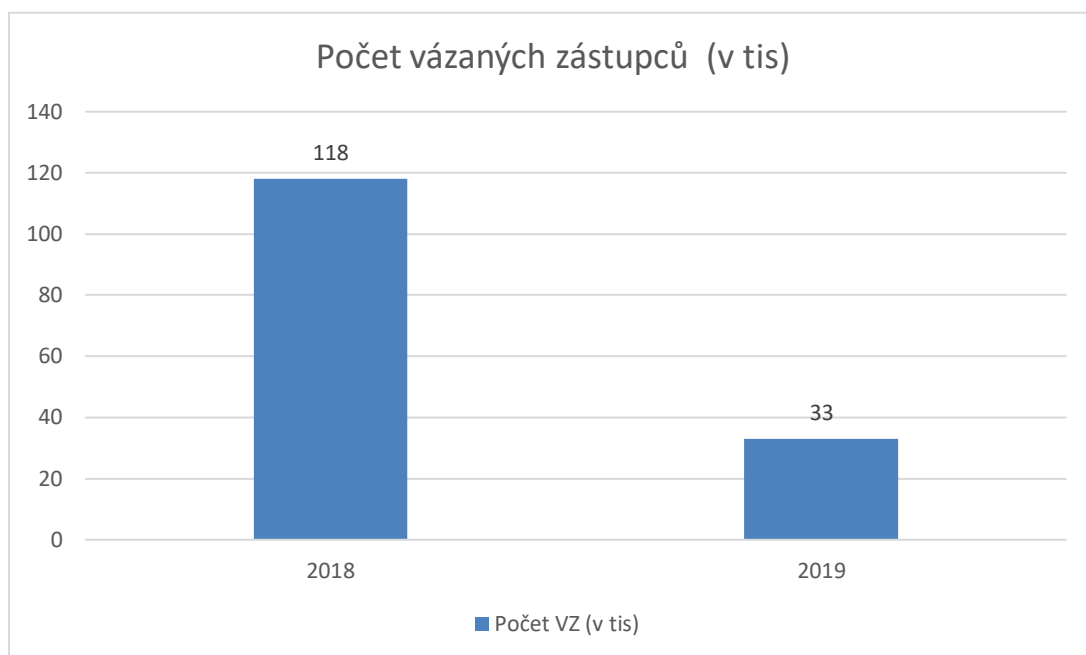
Po roce 2013 došlo ke změně, kdy do čela vlády země dostala levice s podporou středopravicové strany. Později, v roce 2017, vyhrálo politické hnutí ANO 2011 volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky 2017 se ziskem 29,64 % hlasů a 78 mandátů z 200. Definuje se jako populistické pravicové hnutí se sociálním cítěním. Toto hnutí dodnes vládne spolu s levicí Českou stranou sociálně demokratickou (ČSSD). Vláda je také podporována Komunistickou stranou Čech a Moravy (KSČM).

Tato vláda se prezentuje jako pro podnikatelskou s cíli vytvořit stabilní a funkční stát. Sledovaný podnik ovšem zaznamenává různé restriktce a omezení na trhu, která mohou komplikovat jeho růst. Aktuálně každý finanční poradce potřebuje podle úpravy platné v současnosti dvě živnostenská oprávnění. Základní rámec tvoří volná živnost zprostředkování obchodu a služeb a od roku 2012 je též nezbytná vázaná živnost poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru. K druhé zmíněné je nutné mít ukončené středoškolské vzdělání s maturitou nebo alespoň tříletou praxi v oboru. Dále je také možné tuto živnost získat na základě osvědčení o rekvalifikaci nebo jiného dokladu o odborné kvalifikaci pro příslušnou pracovní činnost vydaného zařízením akreditovaným Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, nebo ministerstvem, do jehož působnosti patří odvětví, v němž je živnost provozována. Vlivem zavedení vázané živnosti došlo ke snížení počtu registrovaných finančních poradců:

- V roce 2011 bylo registrovaných 45 tisíc poradců
- V roce 2017 došlo k úbytku na 14,5 tisíc poradců
- Na konci roku 2018 bylo registrovaných méně než 10 tisíc poradců

Činnost finančních poradců dále upravuje od 1. 12. 2018 evropská směrnice IDD (Insurance Distribution Directive), a to prostřednictvím Zákona č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění. A následně na tuto regulaci reagoval trh vázaných zástupců snížením z počtu 118 204 zástupců (duben 2018) na 33 333 (duben 2019), což činí pokles o 71,8 %.

Graf 4.1 Počet vázaných zástupců



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále vláda uvažuje o zavedení povinného nahrávání zvukového záznamu v průběhu telefonického hovoru s klientem ve věci investičního poradenství, čemuž se společnost Partners Financial Services, a.s. chystá podřídit, zároveň je ale připravená předložit několik návrhů, jak zbytečně neztížit práci poradců v terénu a jak nezpůsobit obavy mezi klienty o další nakládání s jejich poskytnutými informacemi. Únik těchto rozhovorů např. formou hackerského útoku by vážně poškodil pověst společnosti a mohl by vést k mnoha žalobám ze stran poškozených klientů, kteří se svým poradcem řeší velice citlivé informace, nejen o své finanční stránce. Je zde nutné vyřešit několik možných problémů, jako je místo uchovávání těchto hovorů, zda sbírat a ukládat pouze hovory týkající se uzavřených obchodů, nebo plošně všech. Tento návrh předložilo Ministerstvo financí s tím, že jej přejímá z evropského práva a dostal se ke čtení v Poslanecké sněmovně. S nahráváním všech hovorů naopak nesouhlasí ani Úřad pro ochranu osobních údajů a ostře se proti němu vyhranil. Je více než pravděpodobné, že tento problematický bod nakonec nabyde platnosti, ale v pozměněné formě tak, aby se předešlo všem vyplývajícím problémům.

Ekonomické faktory

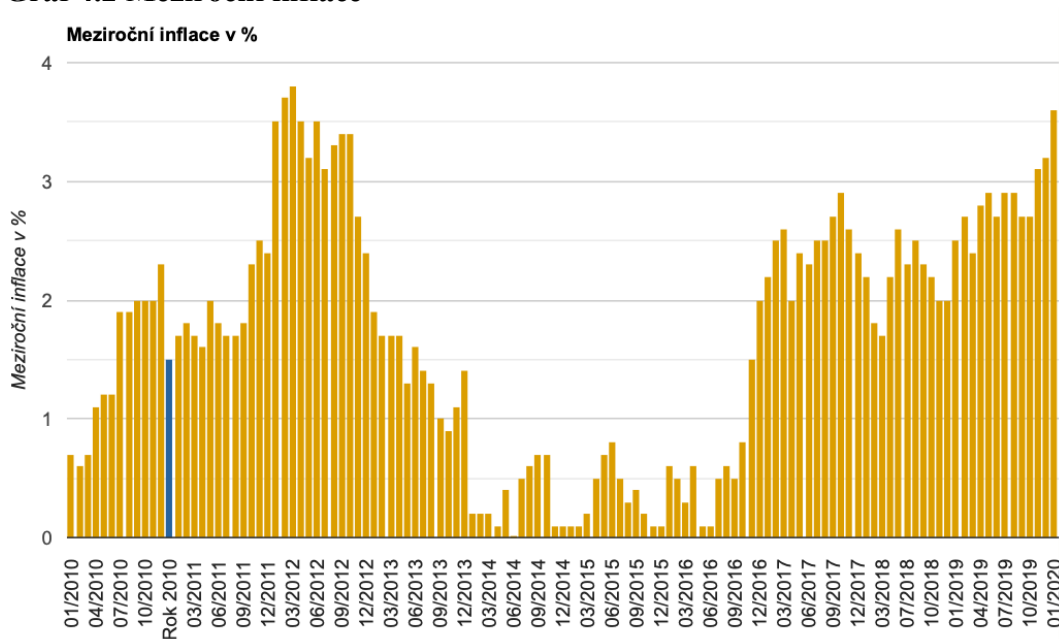
Nejdůležitějšími ekonomickými faktory rozumíme míru inflace, hrubý domácí produkt (HDP), míru nezaměstnanosti, úrokové sazby a vývoj výše mezd.

Stát nenabízí žádné finanční dotace pro společnosti ve finančním odvětví, ani pro jejich podporu, jako tomu je například v zemědělství.

Míra inflace

Jak můžeme vidět na grafu níže, meziroční míra inflace značně kolísá v jednotkách procent. Zatímco v roce 2010 byla na úrovni 1,5 %, na začátku roku 2020 byla její hodnota přes 3,5 %.

Graf 4.2 Meziroční inflace



Zdroj: Kurzy.cz

Tento trend má pozitivní dopad na sledovanou společnost, jelikož si stále více vzdělaná populace uvědomuje důležitost investování svých finančních prostředků, aby nedocházelo k jejich znehodnocování. To se odráží v meziročně rostoucích obratech společnosti a zvýšení počtu sjednaných smluv.

S rostoucí mírou inflace úzce souvisí i rostoucí výše mezd, jelikož občané a potenciální klienti disponují větším množstvím hotovosti, kterou jsou ochotní investovat a chránit před ztrátou hodnoty. Zatímco v roce 2014 byla průměrná výše měsíční investice zhruba 1 000,- Kč na jednu smlouvu, na konci roku 2018 je to téměř trojnásobek.

Navázat můžeme i mírou nezaměstnanosti. Ta se od roku 2010 lineárně snižuje z hodnoty bezmála 10 % na dnešní 3,1 %. Průměrně se míra nezaměstnanosti snížila o 0,68 % za rok.

Tato má na společnost pozitivní i negativní dopad:

- Pozitivním dopadem je pro námi sledovanou firmu vyšší podíl aktivně vydělávající populace, která je dále ochotna uzavírat obchody a poskytovat své finanční prostředky k investování na trzích.
- Negativním dopadem je snížení počtu potenciálních zaměstnanců, které je možné náborovat a získat do firemní struktury. Myslíme tedy snížení počtu lidských zdrojů ochotných pracovat pro námi sledovaný ekonomický subjekt.

Neméně důležitým ekonomickým ukazatelem je hrubý domácí produkt (HDP). Definuje se jako celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. Za sledované období od roku 2010 do roku 2018 má kolísavou tendenci a nemůžeme určit jeho konkrétní vliv na sledovanou společnost. Ovšem při srovnání HDP spolu s dosaženými tržbami za jednotlivé kalendářní roky, z dlouhodobého hlediska pozorujeme nelineární růst s občasnými výkyvy, které však nemají zásadní vliv na chod podniku, ani nijak neohrožují jeho samotnou existenci.

Tabulka 4.1 HDP a obrat firmy

Sledovaný rok	HDP v mld. Kč	Meziroční změna v %	Obrat Partners Financial Services, a.s. v mld. Kč
2010	3 667,6	2,2	1,064
2013	4 077,3	-0,9	1,256
2016	4 712,9	+2,3	1,255
2018	5 310,3	+2,9	1,426

Zdroj: Vlastní zpracování

Sociální faktory

Mezi sociální faktory zařadíme především demografický vývoj společnosti, dále změny ve věkové struktuře a vzdělání populace. Toto rozložení zásadně ovlivňuje klientelu.

Tabulka 4.2 Demografické rozložení klientů

	Česká Republika	Vyspělý finanční trh
Cílová skupina klientů	25 - 45 let	25 – 70 let
Věk oblíbeného klienta	28 – 35 let	50 – 60 let
Cíle, které řeší	Financování bydlení	Investice, čerpání majetku a renta
Průměrný majetek domácnosti	24 000 EUR	150 000 EUR
Disponibilní majetek klienta	Max. stovky tisíc korun	Miliony korun
Typické produkty	Hypotéky, pojištění, pravidelné investice	Jednorázové investice
Celkový objem klientského portfolia jednoho poradce	< 100 000 EUR	9 000 000 EUR
Průměrný věk poradce	33 let (Partners)	50 – 55 let

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky výše je patrné, že finanční sektor České republiky je citelně zasažen krátkou dobou trvání kapitalismu oproti západním zemím, kde tento druh tržního hospodářství funguje o desítky let déle.

V České republice není tak široký rozsah věkové skupiny klientů, jelikož velká část populace nad 45 let nemá k dispozici finanční prostředky ke zhodnocení formou jednorázové investice, ale pouze nízké platové ohodnocení dovolující pravidelné investice po menších částkách.

Naproti tomu v západních zemích razantně převažují jednorázové investice vysokých částek. Vypovídá o tom i vyšší podíl sjednaných hypoték a pojištění v České republice, které bohatší populace nepotřebuje.

Zajímavý je i věkový rozdíl poradců mezi Českou republikou a ekonomicky vyspělejšími zeměmi. V České republice jsou mnohem menší vstupní bariéry na tento trh. Zatímco u nás vystačí pouze maturita a složení certifikací u České národní banky, na vyspělých trzích je nutné mít vysokoškolské vzdělání a mnohem větší a širší znalosti, jelikož je zde trh mnohem vyspělejší a rychlejší.

Technologické faktory

Technologické faktory jsou zásadní pro správný chod sledovaného podniku. Ačkoliv společnost nevlastní žádný technologický patent, využívá mnoho důmyslných nástrojů ať už pro zaznamenávání dat, komunikace s poradci a klienty nebo analyzování vlastního prostředí. Samotná centrála v Praze dostává velké množství finančních úspor díky využívaným technologiím.

Jelikož zde pracují desítky kmenových zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, bylo by obtížné sledovat jejich jednotlivou docházku a pracovní morálku. Každý ze zaměstnanců vlastní čip, kterým zaznamenává svůj příchod a odchod, polední přestávku, ale také získává přístup do určitých pater oddělení. Zatímco pomocná účetní má přístup pouze do svého oddílu, vedoucí IT oddělení se s tímto čipem dostane do každé místnosti bez dalších povolení. V krajních případech je ovšem možné udělat mu přístup i do dalších místností, například kanceláří manažerů. Tato technologie nemá vysoké vstupní náklady a zároveň firmě ušetří časové a finanční prostředky, např. za další mzdy za hlídače nebo vrátné.

Další důležitou technologií je internet, obzvláště během období, kdy není možné se pravidelně setkávat osobně, ať už z důvodu vzdálenosti mezi lidmi nebo nečekané situaci, například vyhlášení nouzové stavu v České republice. Díky hojně využívaným nástrojům jako Microsoft Teams nebo Zoom je možné pořádat porady a schůzky na dálku díky kvalitním videohovorům. Tyto programy jsou dostupné pro chytré mobilní telefony, tablety, notebooky i stolní počítače a jejich základní využívání je zdarma. Právě kvůli těmto řešením tak nedochází k promarnění příležitosti a je schopná díky nim reagovat mnohem rychleji. Porady mohou být s těmito nástroji mnohdy i efektivnější než při osobním setkání, jelikož moderátor, neboli vedoucí instance, může volající rozdělovat do

skupin, přizývat nové členy atd. Benefit v tomto případě nastává hlavně pro samotné aktéry častých porad, kteří nemusí cestovat desítky minut na stejné místo jako ostatní kvůli dvaceti minutám na poradě. Jednotlivce navíc tato forma baví, považují ji za pozitivní změnu a cení si, že je společnost moderní a jde s dobou. Ve výsledku tak ve společnosti pomáhá udržovat vysokou pracovní morálku.

Neméně důležitý je vlastní poradenský software. Společnost Partners Financial Services, a.s. si nechala ve vlastním IT oddělení vyvinout účinný software určený pro koncové poradce, který jim pomáhá s vedením klientských plánování svého času ve sdíleném kalendáři a poskytováním konkrétních služeb pro své klienty. Tyto softwary se nazývají Anakin, FiP, Prometheus a Partners Office. Díky těmto softwarům je společnost o krok napřed oproti konkurenci. Významným milníkem byla implementace možnost využití elektronického podpisu poradce a klienta, který šetří tištěný materiál a poukazuje na fakt, že se společnost začíná stávat pro ekologickou.

Legislativní faktory

Před zvážení ekologických faktorů je nutno zvážit ty legislativní. Každý právní stát má svá zákonem daná pravidla, jimž se musí každá obchodní korporace podřídít. Společnost Partners Financial Services, a.s., působí primárně v České republice, ale úspěšně expanduje také v Polské a Slovenské republice. V každé z těchto zemí se legislativní úpravy mírně liší, na některé z nich se podíváme.

Nejzásadnější je v tomto ohledu výše daně z příjmu právnických osob, která se v jednotlivých liší. V České republice je výše této daně 19 % a právní subjekt se k této dani musel zaregistrovat na finančním úřadu do 15 dní od svého vzniku. V Polské republice je sazba této daně také 19 %, ale během registrace v tzv. Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS), přičemž existuje poplatek za tento úkon ve výši 350 Zł. Ve Slovenské republice je výše této daně 21 % a právní subjekt se k této dani musel zaregistrovat na finančním úřadu neodkladně po svém vzniku.

Naopak mezinárodně je zavazující dodržovat Obecná nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), která vešla v platnost 28. května 2018 v celé Evropské unii. Tato Obecná nařízení plně nahrazují původní českou právní úpravu ochrany osobních údajů v podobě směrnice 95/46/ES a související zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Práva a povinnosti v současném zákoně o ochraně osobních údajů budou nahrazena právy a povinnostmi vyplývajícími z Obecného nařízení. Korporace Partners Financial Services, a.s. se těmto nařízením bezodkladně přizpůsobila kde dni nabytí jejich platnosti

a nechala vyhotovit nové formuláře, které potvrzují klienti při předávání svých osobních údajů během klientské schůzky. Tento formulář lze potvrdit kódem zaslaným na SMS, biometrickým podpisem nebo uhrazením smlouvy. Formulář také museli potvrdit všichni registrovaní zaměstnanci této společnosti, ať již pracovali na hlavní pracovní poměr, dohodu o provedení práce nebo dohodu o provedení pracovní činnosti. Tato povinnost se nevyhnula ani registrovaným poradcům, kteří podnikají na svou živnost a mají podepsanou mandátní smlouvu.

Ekologické faktory

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, sledovaný podnik se snaží investovat technologií, kterými nastaví tvář ekologickému smýšlení. Vše započalo oznámením o spuštění projektu „Ustup, papíre!“, který dal jasně najevo, kudy se chce podnik ubírat dále. Management spolu s IT oddělení tak dali vzniku možnosti využívat biometrická ověření – tedy, elektronického podpisu a přímo v aplikaci Anakin. Poradci si tak stáhli pouze malou aktualizaci, po jejíž instalaci jim rázem ubylo papírování. Další novou možností je podepisování pojistných smluv potvrzením SMS kódu, u neživotních typů pojištění se také nově za podepsání smlouvy považuje její úhrada. Není tedy nutné tisknout další potvrzení a scházet se s klient. Vše proběhne elektronicky.

Za kalendářní rok 2018 bylo podepsáno bezmála 203 000 smluv. Elektronickým podpisem se předpokládá menší spotřeba papíru a tiskového materiálu o 20 %. U každé jedné smlouvy dojde k úspoře 4 listů papíru při oboustranném tisku. V přepočtu se jedná o více než 800 000 tisíc ušetřených listů papíru, což pro představu činí 16,25 tun papíru. Společnost také pozitivně přistupuje k telefonické komunikaci při určitých typech schůzek a školení, čímž chce alespoň částečně omezit množství vyprodukovaného oxidu uhličitého, které poradci vyprodukují svými vozidly, kdy jsou nuceni denně cestovat vyšší desítky kilometrů a kvůli časové tísní nemohou využívat pomalejší městskou a meziměstskou hromadnou dopravu.

4.2. Analýza vnitřního prostředí

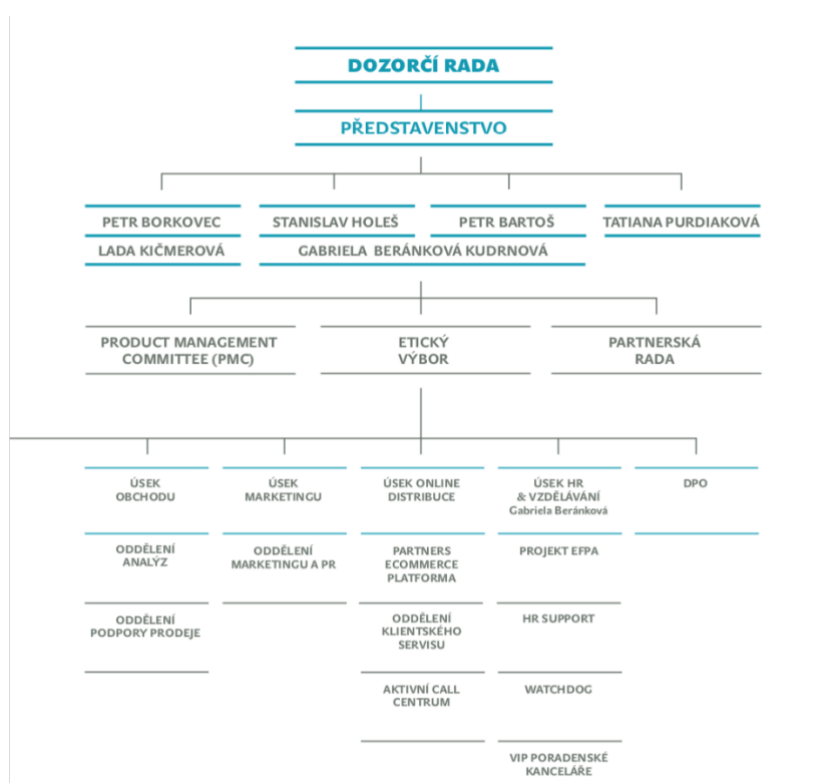
V této části se budu zabývat analýzou vnitřního prostředí společnosti pomocí 7 S analýzy a finanční analýzy. Tato metoda je zpracována na základě brožury Modrého oceánu (2016) a víceletých zkušeností autorky.

4.2.1. 7 S analýza

Struktura

Struktura společnosti je tvořena více funkčními celky. Představenstvo společnosti řídí divizi centrály vedenou předsedou představenstva a divizi distribuce vedenou generálním ředitelem. V představenstvu je 6 členů. Z pohledu zaměstnaneckých vztahů je firma rozdělena na zaměstnance, většinou na centrálách, či v Partners marketech a na spolupracující osoby na základě mandátní smlouvy, což je většina poradců, manažerů a ředitelů.

4.1 Obrázek struktura společnosti



Zdroj: Konsolidovaná účetní závěrka (2018)

Strategie

Firma vyznává strategii Modrého oceánu, který má za cíl vytvoření svrchovaného tržního prostoru, zralého pro další růst.

V brožuře Modrý oceán z interních zdrojů firmy je napsáno, že od samého počátku firmy bylo její strategií úspěch partnerů v podnikání a jejich růst a zároveň spokojené klienty, kteří se budou vracet a doporučovat firmu dál. Související bodem je i to, že chce

firma na trhu podnikat dlouhodobě a firmu stále přímo řídit a neprodat ji žádné ze zahraničních korporací a zůstat tedy českou firmou.

Firma dále uvádí i deset důkazů o tom, jak implementuje tuto strategii do praxe:

Podle Modrého oceánu (2016), strana 15, jsou to tyto:

1. *Ochota a touha zajistit kvalitu*
2. *Přístup k tvorbě produktů*
3. *Informační otevřenost a integrita*
4. *Služba a servis klientům*
5. *Zázemí pro poradce a nástroje*
6. *Unikátní model distribuce*
7. *Kariérový potenciál díky vzdělání*
8. *Oděna pro podnikatele*
9. *Struktura a velikost produkce*
10. *Dlouhodobost*

Konkrétní důkazy o strategii modrého oceánu můžeme vidět i konkrétních produktech firmy, například pro zajištění dlouhodobosti a kvality životního pojištění vyplácí Partners tzv. Partners bonus po 5 letech trvání smlouvy.

Dalším důkazem je například absence vstupních poplatků u Partners investiční společnosti a asi největším důkazem je, že většina smluv je uzavírána v režimu průběžně vyplácených provizí – tzv. PAYG systém, kterému předcházelo předplacené vyplácení provizí tzv. UpFront. PAYG systém nutí poradce k dlouhodobému servisu o klienty, tak aby nedocházelo k velké stornovosti smluv z důvodu absence kontaktu s poradcem.

Systémy

V Partners existuje více komunikačních a řídicích systémů, které jsou mezi sebou propojeny. Každý spolupracovník při zahájení spolupráce dostane přihlašovací údaje k systémům, které jsou pro jednotlivé systémy stejné a učí se s nimi pracovat.

Prvním ze systémů je WikiPartners, což je server, kde se nachází informace o obchodních partnerech, jejich produktech, metodika sjednávání smluv a zároveň informace o firmě jako, kariérový plán, provizní listiny.

Dalším ze systémů je FiP, což je systém, kde se uchovávají klientské databáze a každý poradce tam má přehled o svých klientech a jejich portfoliích. Současně slouží i k modelaci a vyhotovení smluv některých obchodních partnerů. Pokud dojde během

práce ve FiPu k výpadku, či má poradce nějaký dotaz, může se jedním klikem obrátit na IT oddělení a položit dotaz.

Třetím informačním systémem je Prometheus, kde poradci a manažeři najdou jednak konkrétní smlouvy klientů, které jsou zde propsány přímo od finančních institucí, to znamená, že poradce vidí i scan smlouvy, což u jiných firem v odvětví není běžné. Dále slouží Prometheus k zobrazení výkonu poradce a jeho skupiny, který se počítá v BJ (bankovní jednotka) a poradce tak měl přehled o tom, jaký má za dané období příjem. Pak je tento příjem dvakrát v měsíci přes tento systém vyplácen každému na osobní účet.

Velmi často používaným systémem je Partners Office, což je platforma pro sdílení kalendář, mail, sdílení kontaktů a provizní kalkulačku. Tento online nástroj slouží k lepšímu time-managementu poradců, kteří si schůzky mohou plánovat podle sebe. Ale také k většímu přehledu pro manažery, kteří pak skrze tento nástroj dokáží firmu řídit, plánovat společné porady, setkání týmu, či kontrolovat aktivitu svých lidí v týmu.

V rámci řešení problému, které se vyskytnou zde hrají hlavní roli oddělení backoffice, které má za úkol zpracovat veškeré dokumenty, které na centrálu dojdou a zároveň je nascenovat do Prometea a vyřešit přes reklamační chat příchozí reklamace od poradců. Dalším z poradních systémů je callcentrum, kde se poradci dotazují a jsou pak přepojeni na příslušné oddělení, podle druhu dotazu. Oddělení je celkem 22, například Finance, IT/IS, Alternativní distribuce, HR, Marketing a PR, Legal and Compliance, Logistika a další.

Systémy jsou mezi sebou dobře provázány, a je poměrně snadné se v nich orientovat. Kvalita podpory na centrále a řešení reklamací je někdy delší, než by byl požadovaný stav, což je důsledkem rychlosti reakce zaměstnanců na požadavek, jejich zahlceností požadavky ostatních, pracovní dobou, která je standardní a někdy tuto prodlevu ještě prodlouží například státní svátky.

Spolupracovníci

Spolupracovníci se dělí na dvě hlavní skupiny, a to na ty, kteří jsou zaměstnaní a ty, kteří s firmou spolupracují na základě mandátní smlouvy. Většina zaměstnanců se nachází na centrále v Praze a Brně na různých pozicích od telefonistek, recepčních, marketérů, IT specialistů, právníků atd. Pak se také zaměstnanci nachází v kamenných pobočkách – tzv. Partners marketech, jako obchodní specialisté, servisní poradci, či asistentky. Poslední zmíněná pozice bývá častá i v podnikatelské skupině firmy, kteří jsou často vytížení, a proto si buď jednotlivec nebo malá skupina asistentku najme.

Pro výběr kvalitních spolupracovníků slouží více výběrových kol, kterými musí projít. Prvním z nich je pohovor, který dělá odpovědný manažer, nebo ředitel. Na budoucí spolupracovníky jsou kladeny vysoké nároky, protože cílem firmy není přijímat pouze obchodníky, ale ambiciózní lidi, kteří se budou mít ochotu učit a vypracovat se na budoucí ředitele, majitele kanceláří nebo franchisy. Podle Modrého oceánu je dlouhodobým cílem firmy expanze na českém trhu a dosažení minimálního podílu 25 % na finančním trhu. Pak pokud je člověk způsobilý práce s lidmi, má splněnou podmínku minimálního maturitního vzdělání a dohodne se s manažerem na případné spolupráci, je pozván do druhého výběrového kola, které se interně nazývá Trainee Akademie.

4.2 Obrázek systém vzdělání



Zdroj: Interní zdroj firmy

Je to cyklus 6 seminářů, zaměřených na obchodní, manažerské, finanční a podnikatelské vzdělání, kde uchazeč získá potřebné informace pro úspěšné podnikání a fungování ve firmě. Zároveň toto dvou týdenní období pomůže jeho nadřízenému poznat ho při práci, jak se chová ve stresových situacích, jak je důsledný, zodpovědný k zadaným úkolům a jaké má hodnoty. Ty jsou poměrně důležité proto, aby zapadl do firemního kolektivu a byl tak platným členem týmu.

Firemní kultura je pro společnost hodně důležitá a jejím znakem je vzájemná inspirace. Firma je spojena napříč vzájemným vzděláním prostřednictvím seminářů,

dvoudenních kurzů, workshopů, které má vždy na starost některý z vedoucích pracovníků.

Po úspěšném absolvování Trainee akademie a složení zkoušky u České národní banky, spolupracovníka čeká Consultant akademie, pak manažerská a ředitelská akademie.

Systém ohodnocení je jiný u zaměstnaneckých pozic, kde je fixní nebo hodinová mzda. U zbylých spolupracovníků je provizní systém ohodnocování, které se řídí provizními listinami. Pracovník si tedy vydělá podle toho, kolik portfolioů pro klienty zrealizoval. Průměrný měsíční příjem ve firmě se pohybuje od 60 do 110 tis.Kč.

Čím je člověk schopnější a postupuje v kariéře výše, má také nárok na vyšší ohodnocení, protože je samostatnější. Na manažerských pozicích se můžeme setkat s tzv. rozdílovou provizí, což znamená provizi z obrátu celého týmu. Ta není pro manažera zadarmo, ale je po něm vyžadováno ať se o tým stará, má přehled, kontroluje, motivuje, a hlavně jde sám příkladem.

Schopnosti

Schopnosti společnosti Partners jsou hlavně v tom, stále být inovátorem na trhu a udržet si pozici jedničky na českém trhu. Hlavním důvodem je unikátní systém vzdělání, který má za cíl výchovu budoucích manažerů a ředitelů. Po vzoru Tomáše Bati, který říkal, že do svého podniku nepřijímá hotové ředitele, ale vytváří je z normálních lidí. Jako jedna z mála firem na trhu tak si Partners lidi umí vychovat a nepřebírá je z konkurenčních firem.

Mezi své know-how Partners patří tzv. podnikatelský setrvačnick, díky němuž je možné zajistit opakovatelný růst firmy, viz graf níže.

4.3 Obrázek podnikatelský setrvačnick



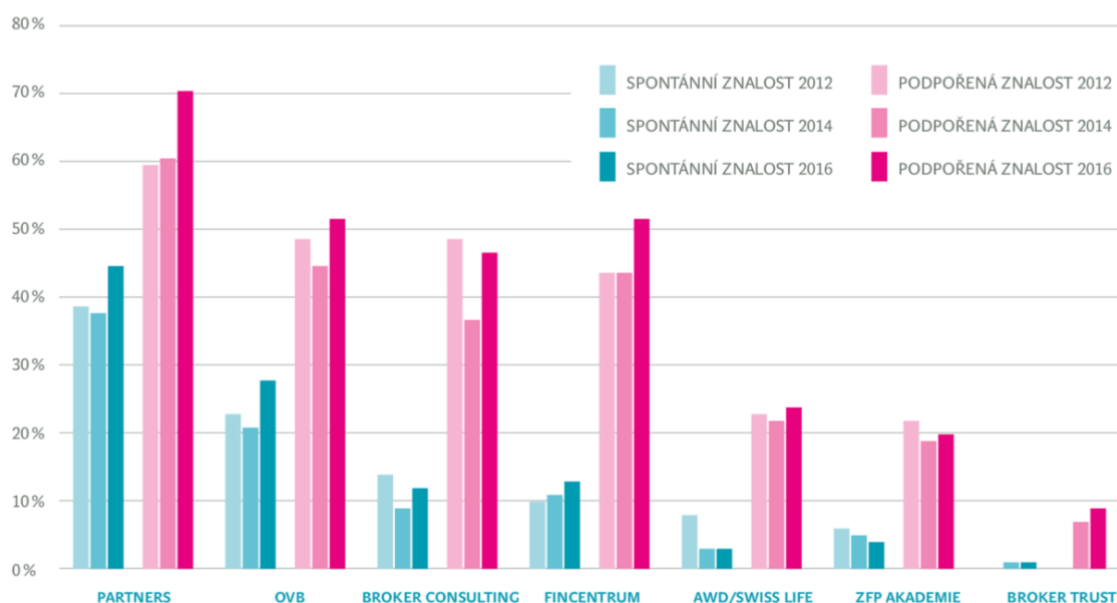
Zdroj: Modrý oceán (2016)

Co se týče postavení firmy na trhu, tak patří k těm známějším firmám, ať už díky rozsáhlé síti poboček, autům, která na sobě nesou brand Partners, projektu finanční gramotnosti, webům Peníze.cz a Finmag.cz, a samozřejmě i díky spokojeným klientům, kteří prostřednictvím doporučení šíří jméno značky dál.

Na grafu z brožury Modrý oceán (2016) je vidět, že jak spontánní, tak i podpořená znalost značky je vyšší než u konkurenčních firem. Spontánní znalost byla měřena tak, že byla respondentům položena otázka, jaké značky v oboru Finančního poradenství znají. Podpořená znalost značky znamená, že se respondentů ptali, zda znají konkrétně firmu Partnera Financial Services, a.s., a ta v roce 2016 lehce přesahovala 70 % z celkového počtu dotazovaných.

Graf 4.3 Znalost značky Nejznámější značka na trhu

Součástí konceptu dlouhodobosti je investice do značky, její ochrana a podpora. Partners jsou zdaleka nejznámější finančně poradenskou společností na českém trhu.



Zdroj: Modrý oceán (2016)

Styl

Co se týče stylu komunikace spolupracovníků tak není úplně standartní jako ve většině korporací, kde je běžné spíše formální jednání, vykání manažerům a jiné. V Partners je uplatňováno vedení pomocí leadership, což znamená vedení osobním příkladem.

Tím, že je většina spolupracovníků vychovávána jako budoucí vedoucí, tak společnost vymyslela jako pomocný nástroj komunikace ve firmě různé manuály. Například je to Manuál budování týmu, Manuál zapracování nováčka, Manuál na vedení profíků. Tyto manuály a další jiné mají sloužit k tomu, aby komunikace a výchova lidí ve firmě byla napříč celou republikou jednotná a stejné možnosti vzdělání, přístupu a kariéry byly dostupné od Jablunkova po Aš.

S přístupem manažerů ke svým lidem v týmu se váže i značná možnost kariérního růstu, který je vždy přímo úměrný úspěšnosti jednotlivým lidem v týmu, a tak motivací manažera je, aby jeho lidé v týmu byli v práci úspěšní a měli kariérní rozvoj, protože jen tak i on pak může povýšit a získat tak ještě lepší finanční možnosti, možnosti podílet se na akciových programech firmy a další.

Jak může takový manuálový týdenní rozhovor podle Manažerského manuálu se spolupracovníkem může vypadat se můžeme podívat v příloze č.1.

Sdílené hodnoty a cíle

Základní vizi společnosti zformulovalo v roce 2009 tehdejších 22 ředitelů na dvoudenním workshopu a pak tuto vizi prezentovali dál do firmy.

Tato vize je formulována i v brožuře Modrý oceán (2016) takto:

1. Jsme symbolem novodobého finančního plánování.
2. Měníme dějiny finančního poradenství.
3. Jsme hrdi na to, že jsme Partners.

Dále má firma formulovanou ve stejném materiálu Modrý oceán (2016) Vizi pro klienty, kterou nalezneme v příloze č.2.

Vize se prolínají i prací a životy spolupracovníků Partners, a každý z nich je dobře zná, nejde samozřejmě říct, že každý podle nich žije stejně, ale většina z nich je hrdých na to, že pracují v Partners a snaží se svou osobní značku a značku Partners propagovat dál. Jak tyto vize ůžoi vypadat formulované je uvedeno v příloze č.3.

4.2.2. Finanční analýza

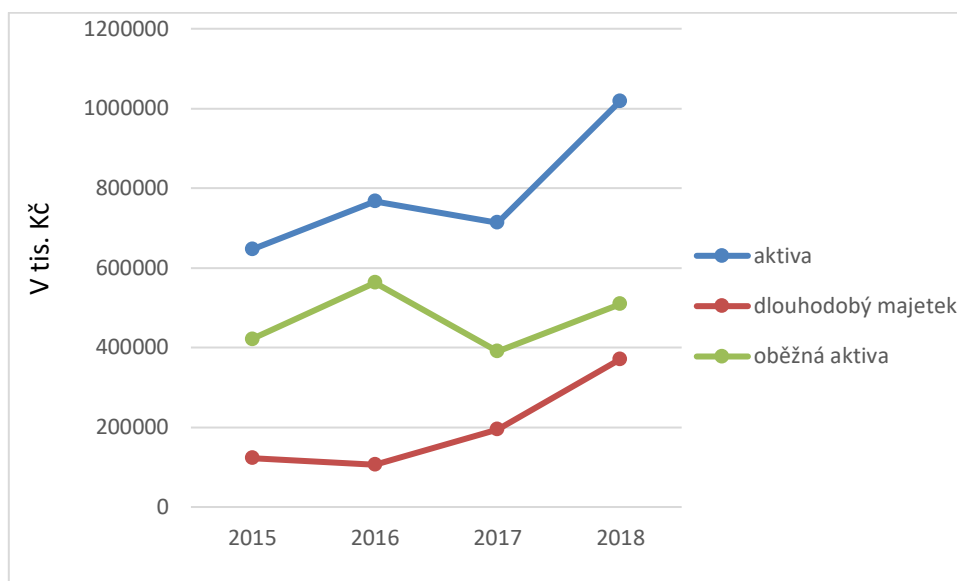
V této části bude analyzována rozvaha. Pro rozvahu bude použita horizontální analýza. Poslední část finanční analýzy bude zaměřena na výpočty a vyhodnocení poměrových ukazatelů.

4.2.2.1. Horizontální analýza rozvahy

V této analýze je porovnáván vývoj aktiv a pasiv v čase. Jsou poměřovány změny k předchozímu účetnímu období.

Následující graf zachycuje vývoj celkových aktiv, dlouhodobého majetku a oběžných aktiv ve sledovaných letech 2015 až 2018

Graf 4.4 Vývoj aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

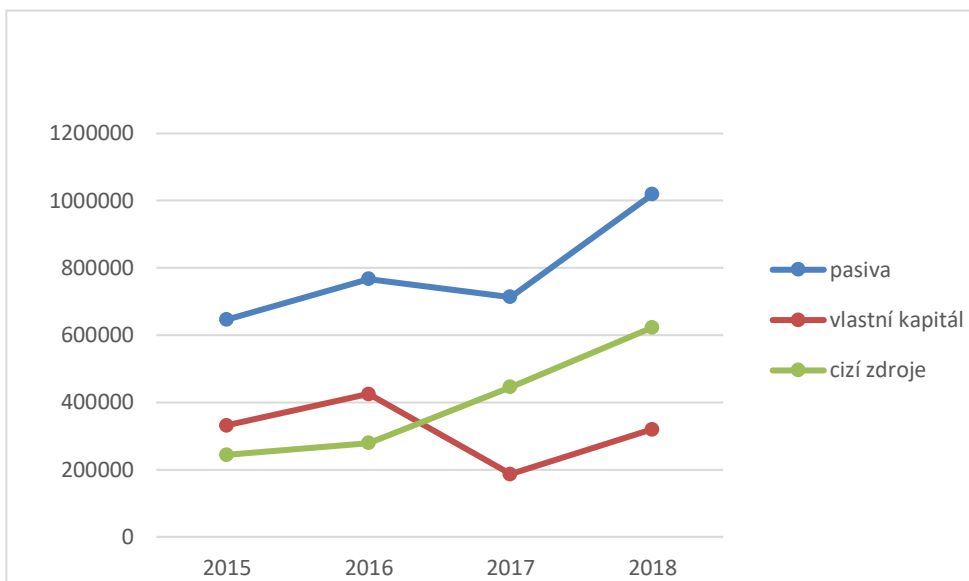
Z grafu vyplývá, že kromě roku 2017, kdy došlo k poklesu aktiv a oběžných aktiv, tak aktiva firmy dlouhodobě rostou. Největší meziroční nárůst aktiv byl zaznamenán v roce 2018, kdy z hodnoty 713.797 (v tis. Kč) narostla aktiva na hodnotu 1.018.717 (v tis.Kč), což znamenalo meziroční nárůst o 42,72 %. V roce 2017 firma zažila meziroční pokles aktiv o 6,91 %. Tento pokles může mít souvislost s tím, že ve stejném roce došlo k regulacím, rozložení provizí a stagnaci poradenského trhu.

U dlouhodobého majetku je křivka rostoucí, jen mezi lety 2015 až 2016 zaznamenala firma meziroční pokles DHM o 13,58% z 122.711 (v tis.Kč) na 106.052 (v tis.Kč). Největší nárůst byl v letech 2017-2018, kdy hodnota DHM končila s výsledkem 370.893(v tis.Kč), což znamenalo meziroční nárůst o 90,28%.

Co se oběžných aktiv týče, tak ta kopírují vývoj celkových aktiv, což je patrné i na grafu, kdy došlo k meziročnímu poklesu ve stejný rok, a to v roce 2017. U oběžných aktiv byl ale tento pokles citelnější a to z hodnoty 562.564 (v tis.Kč) na hodnotu 390.451 (v tis.Kč), což je pokles o 30,59 %. Na celkových aktivech se tento pokles podepsal pouze poklesem o 6,91 %, takže můžeme usuzovat, že na tomto poklesu měla velký podíl právě oběžná aktiva. Největší nárůst oběžná aktiva zaznamenala v roce 2016 kdy se z hodnoty 421.346 (v tis.Kč) přehoupala na 562.564 (v tis.Kč), což je nárůst o 33,51%.

Následující část této podkapitoly bude zaměřena na horizontální analýzu pasiv. Níže uvedený graf zachycuje vývoj celkových pasiv, vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

Graf 4.5 Vývoj celkových pasiv



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že křivka pasiv přesně kopíruje křivku aktiv a jediný pokles přišel v roce 2017, což znamenalo meziroční pokles oproti roku 2016 o 6,91 %.

Oproti tomu křivka vlastního kapitálu zažila v roce 2017 mnohem větší pád, a to meziročně o 56,09%, kdy spadla na hodnotu 186.761 (v tis.Kč), z původní 425.293 (v tis.Kč). Do této doby byla úroveň vlastního kapitálu nad cizími zdroji, avšak od roku 2017 cizí zdroje VK značně převyšují.

Vývoj cizích zdrojů v rozvaze je rostoucí a nezaznamenal žádný pokles. Největší nárůst byl v letech, kdy jiné kategorie klesaly, a to v roce 2017. Tehdejší meziroční nárůst oproti roku 2016 byl o 59,47% z hodnoty 279.404 (v tis.Kč) na 445.555 (v tis.Kč). Od tohoto roku byla hodnota cizích zdrojů vždy nad hodnotou vlastního kapitálu. V dalším roce (2018) již cizí zdroje rostly pomaleji, ale i tak zaznamenaly meziroční nárůst o 39,78 % a končily tak na hodnotě 622.786 (v tis.Kč).

4.2.2.2. Poměrové ukazatele

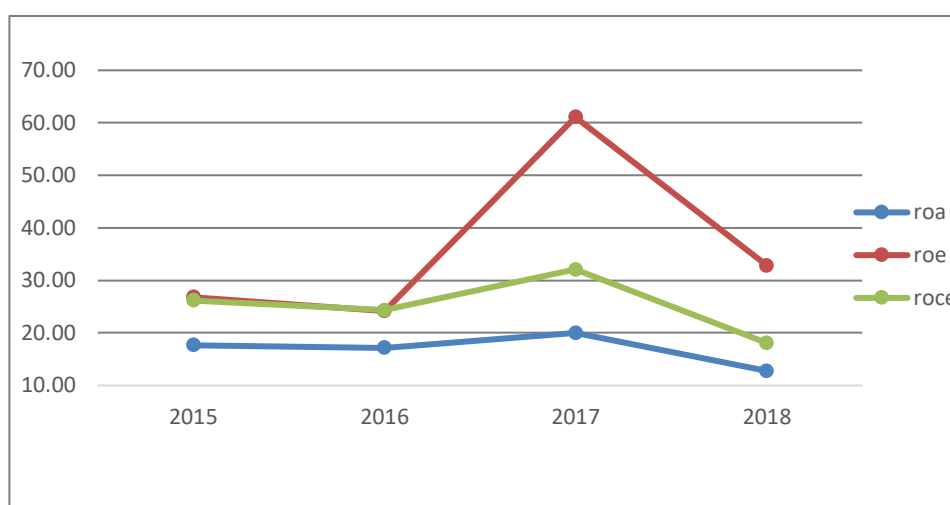
Tato kapitola je věnována výpočtu poměrových ukazatelů za sledované období 2015-2018. Zaměřím se hlavně na tyto ukazatele: rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE). V závěru se podívám na zadluženost firmy.

Tabulka 4.3 ROA, ROE, ROCE

Rentabilita [%]	ROA	ROE	ROCE
2015	17,70	26,84	26,19
2016	17,14	24,17	24,37
2017	20,00	61,08	32,10
2018	12,78	32,85	18,10

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.6 Vývoj ROA, ROE, ROCE



Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce a grafu výše můžeme vidět vývoj těchto 3 poměrových ukazatelů v čase. Co se ukazatele ROA týče, ten vyjadřuje, kolik zisku přinese jednotka aktiv. Vypovídá tak o tom, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. ROA roste, čím je vyšší čistá marže a obrat aktiv firmy. Obecně firmy, které poskytují služby mají vyšší ROA, protože mají méně aktiv. V rámci Partners se hodnota ROA pohybovala od 12,78 do 20,00 %. Při poměrování zisku s celkovými aktivy investovanými do podnikání zjistíme, že společnost vykazovala v roce 2017 nejvyšší míru výnosu aktiv a to přesně 20,00 %. Dále je zřejmé, že společnost v roce 2018 vložila do svého podnikání nejnižší procento aktiv (v tomto případě) a to 12,78 %. V roce 2015 společnost vložila prostředky, které vykazovaly 17,70 % poměru zisku s celkovými aktivy. Uvádí se, že ROA nad 5 % je dobré score, což společnost Partners vykazovala ve všech zkoumaných letech.

Dále ukazatel ROE, který vyjadřuje, jak efektivně organizace hospodaří s prostředky vloženými akcionáři/společníky. Byť jeho hodnota závisí na mnoha

proměnných, jako je stabilita ekonomiky, odvětví podnikání, tak ve vyspělých ekonomikách by jeho hodnota měla být vyšší než 12 %. Nejvyšší hodnotu ROE společnost zaznamenala v roce 2017, kdy hodnota stoupla z 24,17 % na 61,08 % což je meziroční nárůst o 152,71 %. Pokaždé ve sledovaném období se hodnota ROE pohybovala vysoko nad zmíněnými 12 %.

Ukazatel ROCE nám ukazuje, jak efektivně podnik hospodaří s dlouhodobě vloženými zdroji. Výnosnost zapojeného kapitálu by měla být vždy vyšší než úroková míra z půjček podniku, jinak může navýšení půjček snížit zisky akcionářů. V roce 2017 byla hodnota ROCE 32,10 %, to znamená, že tento rok vykazuje největší výnosnost dlouhodobě investovaného kapitálu. Rok 2015 je na tom velmi podobně s hodnotou 26,19 %. V roce 2018 došlo ke snížení výnosnosti na hladinu 18,10 %, a tento rok tak vykazoval nejnižší hodnotu tohoto ukazatele za celé sledované období.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti vypovídá o finanční stabilitě firmy. Představuje míru krytí majetku cizími zdroji. Čím je hodnota vyšší, tím stoupá i riziko pro věřitele, že firma nemusí zvládat splácet své závazky. Tento ukazatel udává vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování ve společnosti.

Tabulka 4.4 Zadluženost

Zadluženost	Celková zadluženost [%]	Finanční páka
2015	37,76	1,95
2016	36,44	1,80
2017	62,42	3,82
2018	61,13	3,19

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka s výpočty nám udává, že v roce 2017 je 62,42 % majetku zatíženo dluhy. Podobně je na tom rok 2018 kdy to bylo 61,13 %. Ostatní roky ukazují, že společnost disponovala s cizími zdroji a to kolem 37 %. Míra zadlužení nemusí být vnímána jen negativně, pokud firma s majetkem disponuje tak, že umí zajistit jeho výnosnost nad úrokovou míru, za kterou si půjčuje.

Finanční páka nám ukazuje rozsah, v jakém je cizí kapitál použit k financování podniku. Finanční páka zvyšuje míru výnosnosti vlastního kapitálu, ovšem pouze za předpokladu, že zhodnocení vloženého kapitálu je vyšší než úroková míra z cizího kapitálu. Finanční páka je založena na tom, že cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál.

Management podniku takto může zvedat výnosnost vlastního kapitálu. Díky daňové odečitatelnosti úroků z cizích zdrojů tady totiž působí daňový štít. Nejvyšší hodnoty tento ukazatel dosáhl v roce 2017 a to 3,82, což znamená, že v toto roce byl rozsah krytí cizí kapitálem značný. Oproti tomu v roce 2016 dosahuje finanční páka hodnoty 1,80, což odpovídá i nejnižšímu celkovému zadlužení, které bylo ve stejném roce.

4.3. SWOT analýza

V této části budou nyní vybrány, na základě výše provedených analýz, nejdůležitější faktory, které náleží do kategorií silných stránek, slabých stránek, příležitostí, nebo hrozeb. Jednotlivý faktorům pak budou přiřazeny váhy, a budou obodovány od 1 do 10 body. Pak se tyto hodnoty mezi sebou vynásobí a dají nám celkovou hodnotu faktoru. Posledním bodem pak bude sestavení SWOT matice a prezentace výsledků.

Silné stránky

1. Je to kapitálově silná společnost – za rok 2018, podle konsolidované účetní závěrky, měla obrát 1,366 mld. Kč.
2. Společnost má oproti konkurenci velmi dobrou spontánní i podpořenou znalost značky.
3. Silná firemní kultura.
4. Komplexní produktové portfolio, zahrnující účty, úvěry, hypotéky, spoření, investice i různé druhy pojištění.
5. Široké možnosti osobnostního i profesního růstu a to 4 směry – manažerským, obchodním, vedoucí franchisy či vedoucí VIP CO kanceláře.

Tabulka 4.5 Silné stránky

Silné stránky	Body	Váhy	Výsledná hodnota
Kapitálově silná společnost	4	0,1	0,4
Dobrá znalost značky	5	0,2	1
Silná firemní kultura	9	0,3	2,7
Komplexní produktové portfolio	6	0,2	1,2
Široké možnosti kariéry	8	0,2	1,6
Celkem			6,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme v tabulce výše vidět, tak jako nejsilnější stránka podniku se ukázala být silná firemní kultura, která zvítězila s hodnotou 2,7 před druhou nejsilnější stránkou, a to širokými možnostmi kariéry ve firmě.

Slabé stránky

1. Firma má málo reklamy a propagace, chybí větší marketingové akce a reklamní spoty v TV.
2. Malý podíl na trhu v segmentu firemních obchodů.
3. Malý podíl na finančním trhu oproti bankám, pojišťovnám atd.
4. Společnost, byť je poměrně známá, tak není tak kladně vnímaná lidmi jako například bankovní instituce.
5. Firma má málo firemních benefitů pro poradce.

Tabulka 4.6 Slabé stránky

Slabé stránky	Body	Váhy	Výsledná hodnota
Malá propagace v médiích	7	0,3	2,1
Malý podíl na trhu firemních obchodů	6	0,2	1,2
Nízký podíl obrátu na finanční trhu	4	0,2	0,8
Horší pověst firmy	6	0,2	1,2
Málo firemních benefitů	2	0,1	0,2
Celkem			5,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se slabých stránek týče, tak ze SWOT analýzy vyplynulo, že tou nejslabší je malá propagace firmy v médiích s výsledkem 2,1, a hned za ní skončila horší pověst firmy, což souvisí ještě s krátkou existencí firmy, například oproti bankám, které jsou pro lidi více tradiční a známe, a pak malé zastoupení na trhu firemních obchodů.

Příležitosti

1. Příležitostí pro společnost může být profesionalizace trhu, protože to odradí další společnosti od vstupu na trh a tato společnost tak může získat dominanci na trhu.
2. Další příležitostí může být vstup do dalších zemí – stejně koncipovaná služba, totiž není běžná v ostatních zemích Evropy.
3. Online forma podnikání - je možnost se s klienty potkávat i dále než v místě svého působení, a to prostřednictvím online aplikací a online sjednávání smluv.
4. Příležitostí je také spojení finančního poradenství s daňovým a účetním poradenstvím, nebo právním poradenstvím a také s oborem realit.
5. Příležitost je také otevření vlastní banky, které plánuje společnost do 3 let. Může to pro společnost vést ke zlepšení image značky, může to být i příležitost ke vstupu na nový trh.

Tabulka 4.7 Příležitosti

Příležitosti	Body	Váhy	Výsledná hodnota
Profesionalizace trhu	3	0,1	0,3
Vstup do dalších zemí	7	0,3	2,1
Online podnikání	6	0,2	1,2
Spojení financí a daní, práva	4	0,2	0,8
Otevření vlastní banky	7	0,2	1,4
Celkem			5,8

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce můžeme vidět, že největší příležitostí firmy je s hodnotou 2,1 je vstup do dalších zemí, což by korespondovalo s plánem firmy na vlastní banku, která může sloužit jako prostředník pro vstup do zemí Evropy.

Hrozby

1. Hrozbou mohou být další legislativní opatření nařízená vládou nebo ČNB, která mohou ztížit podnikání na finančním trhu a pro firmu mohou znamenat omezení v podnikání nebo zvýšení nákladů na jejich splnění, nyní se spekuluje o nařízení nahrávat hovory finančních poradců.
2. Hrozbou je také pověst finančního poradenství, která mnohé skupiny obyvatel může odradit od využití služeb.
3. Krize na finančním trhu, podobná roku 2008, kdy vypukla tzv. Hypoteční krize, může vyvolat pokles poptávky a tím i snížit obrat firmy.
4. Hrozbou může být i spojení některých finančně-poradenských firem, či bankovních institucí a vytvoření silného konkurenta na trhu.
5. Digitální útok na firmu, který může vést ke ztrátě citlivých dat klientů, což by pak následovalo množství soudních žalob a stálo by to firmu spoustu financí a odliv klientů.

Tabulka 4.8 Hrozby

Hrozby	Body	Váhy	Výsledná hodnota
Legislativní restrikce	8	0,3	2,4
Pověst finančního poradenství	6	0,2	1,2
Krize na finančním trhu	2	0,1	0,2
Nový silný konkurent	2	0,2	0,4
Digitální útok na firmu	4	0,2	0,8
Celkem			5

Zdroj: Vlastní zpracování

Podle poslední tabulky můžeme usoudit, že největší hrozbou pro firmu jsou legislativní restrikce ze strany vlády a ČNB. Tato omezení nejenže mohou omezit nebo překazit podnikání, ale přinejmenším firmu stojí dodatečné náklady, a firma na to musí být připravená.

4.4 Obrázek aplikace SWOT matice

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky 5,5	Silné stránky 6,9
	WO	SO
Příležitosti 5,8		
Hrozby 5,0	WT	ST

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 4.4 vyplývá, že z vnitřních faktorů nám vyšly lépe silné stránky s hodnocením 6,9 a slabé stránky zůstaly druhé s velkým rozestupem na čísle 5,5. Oproti tomu z vnějších faktorů vyšly lépe příležitosti s hodnotou 5,8 a za nimi pak hrozby s hodnocením 5,0.

Na základě těchto výsledků bude tedy vybrána SO strategie. Tato strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala nastalé příležitosti. Firma by se tedy měla zaměřit na své silné stránky, například to, že je kapitálově silnou společností s komplexním portfoliem produktů a využít tak možné příležitosti vstupu na nový trh, což se ukázalo jako její největší dosavadní potenciální příležitost.

5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Ze strategické analýzy vyplynulo následující:

Analýza makroprostředí ukázala, že největší vliv na společnost má faktor ekonomický, který ovlivňuje hospodářskou situaci země a je přímo navázán na potenciální zisky firmy. Když se ekonomice daří mají se předpokládat i vyšší zisky, protože lidé mají větší ochotu odkládat část příjmů.

Pak zde hraje roli i faktor legislativní, který určuje, na jaká opatření ze strany ČNB nebo vlády se firma musí připravit. Finanční trh se poslední roky hodně zpříšňuje a firem na něm ubývá, a tak se dá čekat, že s dalšími opatřeními budou stát tyto změny společnost nemalé peníze a je třeba se na to připravit.

Z analýzy mikroprostředí se ukázalo, že klíčové body firmy, na kterých tkví její úspěch je Strategie, která je přímo navázaná na strategii Modrého oceánu z roku 2016, jejíž hlavní hodnoty jsou kvalita služby a dlouhodobost.

Pak se také na úspěchu podílí faktor Spolupracovníci a jejich vzdělání. Firma disponuje unikátním typem vzdělání zaměřené na podnikání, obchodní a manažerské dovednosti. Firma je specifická tím, že si své osobnosti vychovává sama a nezaměřuje se tak na nábor již úspěšných poradců a manažerů z jiných firem.

U finanční analýzy je patrné, že aktiva i pasiva firmy dlouhodobě rostou, ale u pasiv se mění poměr vlastního kapitálu k cizím zdrojům. Do roku 2017 převažoval vlastní kapitál, ale od téhož roku převzaly prvenství cizí zdroje a stále rostou.

Co se týče rentability aktiv, vlastního kapitálu a dlouhodobých vlastních zdrojů, tak nejvyšší score mělo ROE v roce 2017 a to celých 61,08 %. Hodnota ROA byla oproti tou nejnižší o rok později v roce 2018 a klesla na 12,78 %. Hodnota ROCE se pohybovala v rozmezí 18,10 % až 32,10 %. Co se všech ukazatelů týče, tak jsou všechny nad optimální mírou a společnost tak dobře nakládá s výše uvedenými zdroji,

Další ukazatel byla zadluženost a finanční páka. V roce 2017 je 62,42 % majetku zatíženo dluhy. Což je poměrně velká část, a i finanční páka s hodnotou 3,82 v témže roce ukazuje, že v toto roce byl rozsah krytí cizí kapitálem značný. Oproti tou v roce 2016 dosahuje finanční páka hodnoty 1,80, což odpovídá i nejnižšímu celkovému zadlužení, které bylo ve stejném roce. Toto se dá vyložit různě, buď jako negativní ukazatel zdraví podniku, protože čím více je firma zadlužená tak tím stoupá riziko pro věřitele, že je firma solventní. Naproti tomu, pokud společnost umí na těchto zdrojích vydělat, tak obecně platí, že cizí kapitál je vždy levnější zdrojem než ten vlastní.

Poslední metodou byla SWOT analýza. Ta nám ukázala, že hlavní silné stránky firmy jsou její silná firemní kultura a široké možnosti kariéry. Slabými stránkami je hlavně malá propagace firmy v mediích, sociálních sítích a malý podíl na trhu firemních obchodů, kde je velký nevyužitý potenciál.

Možnost, jak zlepšit mediální propagaci firmy je hlavně ve větším využití sociálních sítí, na což bych doporučila si přizvat marketingovou agenturu. Ta by měla na starost správu facebookového profilu, Instagramu, online komunikace s klienty a PPC reklamu. Taková reklama by mohla na rok firmu stát cca 3-5 milionů korun. Na oplátku by si firma mohla zlepšit svou znalost značky, povědomí o svých službách či zvýšit klientský kmen.

Co se týká malého zapojení firmy do firemních obchodů, tak zlepšením by mohlo být navázání úzké spolupráce s některými z větších firem v rámci regionů. Tyto firmy často poskytují svým zaměstnancům firemní benefity, a tak stejně využívají finančních institucí. Kdyby firma Partners vyčlenila pár milionů korun na rozvoj firemního oddělení, které by se zabíralo pouze navazováním vztahů s firmami, mohli by tak rozšířit svou klientskou základnu jak o firemní, tak i individuální klienty.

Příležitosti firmy tkví ve vstupu na evropský trh a rozšíření společnosti na mezinárodní úroveň. Největší hrozbou je možnost dalších nařízení vlády, která podnikání v tomto odvětví omezí a budou stát firmu další peníze, které pak budou chybět na rozvoj inovací a pro růst firmy, který se tak může odložit. Dále nejde zapomenout i na samotnou pověst tohoto odvětví, která kvůli divoké éře začínajícího kapitalismu utrpěla a teď se pomalu dostává na lepší úroveň, ale stále není ani zdaleka na takové úrovni jako na západ od nás.

Celkově bych zhodnotila stav společnosti kladně. Je kapitálově silná její obrat až na jeden pokles kontinuálně roste. Má know-how na vzdělání, řízení lidských zdrojů i práci s klienty a v porovnání s ostatními firmami v oboru je nejvíce známá. Sice ji čeká ještě dlouhá cesta, pokud chce opravdu dosáhnout cíle 25% podílu na české finanční trhu, jak je uvedeno v Modrém oceánu (2016), ale se svými hodnotami a dosavadními výsledky má šanci stát se opravdovou jedničkou a dát finančnictví důstojnost, která mu náleží.

6. Závěr

Analýza firmy, ať už jde o jakékoli odvětví, je poměrně složitou záležitostí. Při hodnocení se musí zvážit více metod, více použitých zdrojů, aby byla analýza objektivní.

Cílem této diplomové práce bylo na základě provedené strategické analýzy posoudit aktuální situaci firmy a jejího okolí.

Z této práce vyplývá, že je firma v dobré kondici, její obraty kontinuálně rostou, a i aktuální situace s pandemií Covid-19 nezabránila růstu firmy. Na tuto situaci se sice předem připravit nedalo, ale firma se rychle přizpůsobila na online režim, a i sjednávání některých produktů se dalo udělat na dálku. Paradoxem této krize bylo, že spousta klientů chtěla využít propadů na investičních trzích a část svých volných prostředků tak zainvestovat s vidinou možného lákavého zisku.

Firmu tak tato krize neohrozila, a je to další z důkazů o tom, že je silná nejen co se kapitálu týče, ale i svými osobnostmi, hlavně manažery a řediteli, kteří dokázali firmu provést krizí bez větších ztrát, a navíc s dost cennými zkušenostmi do budoucna. Kdyby podobná krize udeřila znova, věřím, že ji firma zvládne ustát naprosto s přehledem díky nynějším zkušenostem s online podnikáním.

Strategická analýza ukázala i slabé stránky firmy, které by šlo s použitím dostatečného množství financí zlepšit. Věřím, že firma do budoucna vsadí více na online marketing a tím zlepší povědomí své i celého finančnictví. Posune tak sebe i celý obor blíže k cílům strategie Modrého oceánu a dodá odvětví důstojnost, která mu náleží.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

1. BARNEY, J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addi-son-Wesley, 1997. ISBN 0-20-151285-8
2. BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Praha: Dobrovský s.r.o., 2016, s. 336. ISBN 978-80-7390-019-9
3. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. BRAGG, Steven M. Financial analysis: a business decision guide. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
5. Chan, W. Kim, Mauborgne, Renée: Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts, USA: Harward Business Review Press, 2015, ISBN 978-80-7261-295-6
6. CHARVÁT, Jaroslav. 2006. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada. 204 s. ISBN 8024713896.
7. ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.
8. DANIELL, Mark. Strategy: A step-by-step approach to development and presentation of world class business strategy. New York: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 978-1-349-52174-6
9. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
10. DOOLE, Isobel – LOWE, Robin. International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation. USA: Thomson Learning, 2011. s. 453. ISBN 9781861527721
11. DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí? 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
12. EGAN, John. Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing. London: Pearson Education Limited, 2008. ISBN 978-0-273-71319-7.

13. FLEISHER, S. Craig, BENSOUSSAN, E. Babette. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. USA: Pearson Education, 2015. ISBN 978-0/13/308640-9
14. FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
15. GRASSEOVÁ, Monika et al. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2015. ISBN 978-80-265-0032-2.
16. GRÜNIG, Rudolf, MORSCHEIT, Dirk. Developing International Strategies. Berlin: Springer, 2012. ISBN 978-3-642-24724-8
17. HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení. Teorie pro praxi. 3. přepracované vydání.* Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
18. HOBZA, Vladimír a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ. Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýzy: výkladový text, příklady a případové studie. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. ISBN 978-80-244-4889-3.
19. HORNER, S., SWARBROOKE, J. 2003. J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: Aplikovaný marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s.. ISBN 80-247-0202-9.
20. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-802-4726-908.
21. JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan. Cesty k úspěšnému podniku. Stanovení cíle a techniky rozhodování. První vydání. Praha 4: Computer Press, 2000, s. 803 ISBN 80-7226-220-3.
22. KAVOURA, Androniki - SAKAS, P. Damianos - TOMARAS, Petros. Strategic Innovative Marketing: 4. vydání, Řecko: Springer, 2017. ISBN 978-3-319-33865-1.
23. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
24. KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.
25. KOUDELKA, J., VÁVRA, O. Marketing: principy a nástroje. Praha: VŠEM, 2008. ISBN 978-80-86730-19-6.

26. KUBÍČKOVÁ, Lea – RAI, Karel. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0
27. MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
28. MATUSIKOVÁ, Lucja et al. Strategický management. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.
29. MCGRATH, James – BATES, Bob. The Little Book of Big Management Theories: ... and how to use them. 2. vydání. UK: Pearson Education Limited, 2017. ISBN 978-1-292-20062-0.
30. PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 2004. ISBN 80-856-0511-2.
31. PROCTOR, Tony. Strategic Marketing: An Introduction. 2. vydání. New York: Routledge, 2008. ISBN 978-415-45817-7)
32. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
33. SCHERMERHORN, R. John , Jr. Exploring Management. USA: Wiley&Son Inc., 2010. ISBN 13 978-0470-16964-3.
34. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. aktualiz. a rozšř. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5418-5.
35. SEDLÁČEK J., 2007. Finanční analýza podniku. 1. vyd., Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1830-6.
36. SEKHAR, G. V. Satya. Business Policy and Strategic Management. Indie: IK International Publishing House, 2010. ISBN 978-81-907770-7-0
37. STERN, W. Carl - DEIMLER, S. Michael. The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives. 2. vydání. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2006. ISBN 978-0-471-75722-1
38. THOMPSON, John L.. Strategic Management. Londýn: Thompson Learning, 2001. ISBN 1861525877.
39. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení: teorie a praxe. Praha: ČZU, 2007. Expert (Grada). 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
40. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb-efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.
41. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

42. WITCHER, J. Barry – CHAU, Sum Vinh. Strategic Management: Principles and Practice. UK: Cengage Learning EMEA, 2010. ISBN 978-1-84480-993-6
43. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola, klíč k úspěchu*. 2007. Praha: Grada. 135 s. ISBN 8024718446.

Elektronické dokumenty a ostatní

44. Inlace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR - 10 let. KURZYCZ [online]. 2020 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z:
<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inlace/?imakroGraphFrom=1.1.2010>
45. O společnosti Partners. Partners [online]. 2020 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z:
<http://www.partners.cz/cs/o-partners/o-spolecnosti/>
46. Modrý oceán. Praha. 2016. Dostupné také z:
<https://wiki.partners.cz/cs/wiki/korporatni-materialy-pro-poradce>
47. Konsolidovaná výroční zpráva skupiny Partners, za období od 1. ledna do 31. prosince 2017. In: . Praha, 2017, ročník 2017.
48. Konsolidovaná výroční zpráva skupiny Partners za období od 1. ledna do 31. prosince 2018. In: . Praha, 2018, ročník 2018.
49. Konsolidovaná výroční zpráva skupiny Partners za období od 1. ledna do 31. prosince 2016. In: . Praha, 2016, ročník 2016.

Seznam grafů

Graf 4.1 Počet vázaných zástupců.....	44
Graf 4.2 Meziroční inflace	45
Graf 4.3 Znalost značky	57
Graf 4.4 Vývoj aktiv.....	59
Graf 4.5 Vývoj celkových pasiv.....	60
Graf 4.6 Vývoj ROA, ROE, ROCE.....	61

Seznam tabulek

Tabulka 4.1 HDP a obrat firmy	46
Tabulka 4.2 Demografické rozložení klientů	47
Tabulka 4.3 ROA, ROE, ROCE	61
Tabulka 4.4 Zadluženost	62
Tabulka 4.5 Silné stránky	63
Tabulka 4.6 Slabé stránky	64
Tabulka 4.7 Příležitosti	65
Tabulka 4.8 Hrozby	66

Seznam obrázků

2.1 Obrázek Proces realizace strategického managementu	9
2.2 Obrázek hierarchická struktura složek strategického zaměření podniku	11
2.3 Obrázek hodnotový řetězec	19
2.4 Obrázek BCG matice	25
2.5 Obrázek model 7S	29
2.6 Obrázek strategie stanovené prostřednictvím SWOT analýzy	31
2.7 Obrázek Porterovy generické strategie	33
2.8 Obrázek Ansoffova matice	34
2.9 Obrázek strategie red x blue ocean	35
3.1 Obrázek partners v číslech	39
3.2 Obrázek struktura produkce	40
3.3 Obrázek organizační struktura	42
4.1 Obrázek struktura společnosti	51
4.2 Obrázek systém vzdělání	54
4.3 Obrázek podnikatelský setrvačník	56
4.4 Obrázek aplikace SWOT matice	66

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́домі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на ве́домі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2020



Bc. Markéta Káňová

Seznam příloh

Příloha č.1 Manažerský rozhovor

Příloha č.2 Vize společnosti pro klienty

Příloha č.3 Vize společnosti pro budoucí spolupracovníky

Příloha č. 1 Manažerský rozhovor

Kolik máte připraveno bankovních jednotek na tento týden?

Řekněte mi, jaké aktivity máte už na tento týden domluvené?

Kdy si to během dneška dovoláte?

Jak se dozvím, že se vám to povedlo?

Co s tím budeš dělat?

Jakou podporu si ode mě přejete?

V jakých, dovednostech se necítíte sebevědomě?

S čím jste za minulý týden nejvíce spokojen?

A s čím nejméně? Co je důvodem?

Kde cítíte, že můžete být dneska lepší?

Kde se nejvíce odchylujete od standardů?

Příloha č.2 Vize společnosti pro klienty

1. Když finanční služby, tak jediné s Partners!
2. Pro klienty jsme finanční společností první volby, ať již chci spořit, investovat volné prostředky, financovat bydlení či zajistit majetek a zdraví.
3. První volba klienta z pohledu kvality služeb, dlouhodobé důvěry a jistoty.
4. Společnost Partners je vnímána jako „multibanka“, kde si člověk zařídí vše a nemusí do krajského města. Vše na jednom místě.
5. Služby společnosti Partners jsou „multikanálové“: jeden poradce, jedna pobočka, jeden web a mobilní aplikace, jedno servisní call centrum. A zde všechny produkty i služby napříč trhem.
6. Dostupnost na úrovni velkých bank nebo pošty.

Příloha č.3 Vize společnosti pro budoucí spolupracovníky

1. Jsme symbolem pracovní, podnikatelské a kariérní příležitosti.
2. Náš partner je naším klientem.
3. Jsme školou podnikání. Jsme pozitivním a moderním vzorem v byznysu.
4. Společnost Partners je vnímána jako prestižní společnost pro výchovu osobností – lídrů, podnikatelů, špičkových obchodníků či manažerů!
5. Vysoké školy doporučují podnikání v Partners. Partners = start mé kariéry.
6. Příležitost pro lidi z regionů: práce v Těšíně za pražské peníze.
7. Podnikání s Partners je díky opakovatelnému systému a know-how zárukou úspěchu.